

# Microproiezione del documento Titolo

## "La valutazione delle performance del personale" - 16/05/2010 -

Il sistema di valutazione, **improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza**, si compone delle seguenti fasi:

- assegnazione degli obiettivi;
- monitoraggi e verifiche intermedie e finale;
- valutazione e conseguente attribuzione dei punteggi.

### L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPITI

Questa fase **caratterizzata dalla partecipazione e della trasparenza** si fonda sull'analisi delle attività da svolgere in vista del risultato finale. Il dirigente assegna gli obiettivi al capo gruppo in base alle competenze presidiate e in rapporto alle risorse disponibili individuando, insieme al funzionario, gli atti e le prestazioni da segnalare come snodi rilevanti rispetto al risultato finale atteso, **nonché le verifiche intermedie**.

Nell'assegnazione dei compiti si dovrà tener conto degli obiettivi fissati dalla direttiva sull'azione amministrativa e delle competenze specifiche dell'unità operativa alla quale il soggetto valutato è preposto. Questa fase richiede:

#### a) chiarezza su

- obiettivi da realizzare nell'Ufficio e compiti da assegnare conseguentemente al personale;
- risultati che il dirigente della struttura si attende dal responsabile dell'unità operativa/coordinatore del gruppo di lavoro, rispetto alle attività da presidiare;
- apporto richiesto ai componenti del gruppo di lavoro;
- modalità alle quali attenersi nel riscontro del lavoro svolto.

#### b) monitoraggi sull'andamento dell'attività

- secondo cadenze periodiche, al fine di consentire la messa a punto degli eventuali correttivi atti a superare criticità ed eventuali inefficienze.

*L'assegnazione di compiti operativi assume importanza perché il collegamento della prestazione del personale alla dinamica degli obiettivi e dei conseguenti traguardi da realizzare determina effetti positivi, non solo nell'orientamento ai risultati, ma anche nella condivisione dei valori e della cultura dell'ente.*

La procedura si sviluppa con modalità diverse a seconda del grado di responsabilità del soggetto chiamato alla realizzazione. Il dirigente assegna gli obiettivi al funzionario con incarichi di responsabilità tenendo presenti le risorse disponibili e il gruppo di lavoro di cui si avvale. Il funzionario è invece chiamato a verificare con la sua squadra il piano di lavoro e a chiarire a ciascuno dei partecipanti la prestazione richiesta, cioè i compiti assegnati rispetto ai risultati da raggiungere.

Dell'obiettivo va specificato il risultato finale atteso attraverso il quale si misura la performance (esempio: pratiche da evadere, evasione delle pratiche assegnate entro le determinate scadenze prefissate, etc), tenendo presente che deve essere chiaramente enunciato anche il valore preso a riferimento per la

*[Handwritten signatures and initials at the bottom of the page]*

*misurazione del risultato. Nell'esempio precedente: numero delle pratiche da evadere oppure almeno il 90% di quelle pervenute; tempi di evasione delle pratiche entro ....gg. dall'assegnazione etc..*

## MONITORAGGI E VERIFICHE INTERMEDIE E FINALE

Nel corso dell'anno sono previste da parte del dirigente verifiche formalizzate con il responsabile del gruppo sull'attività svolta e su ciò che resta da fare a completamento, accertando gli eventuali ostacoli o fatti nuovi che non è stato possibile prendere in considerazione nella fase di pianificazione.

Le verifiche, alle quali partecipano anche i componenti del gruppo di lavoro, si connotano in termini differenziati rispetto agli incontri di routine sui posti di lavoro, per la cui organizzazione è lasciata piena autonomia al funzionario responsabile.

Per le verifiche è stata infatti ipotizzata una specifica modalità di formalizzazione, attraverso l'annotazione dei risultati conseguiti nella apposita sezione della scheda di valutazione. La frequenza delle verifiche "c.d. formalizzate" deriva dalle caratteristiche e dalla modalità della prestazione da svolgere.

Ciò premesso le verifiche devono consentire di:

- analizzare l'andamento dell'attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, ponendo in essere, se necessario, azioni correttive;
- monitorare le prestazioni nelle aree in cui sono in corso iniziative di miglioramento;
- mettere a fuoco le esigenze di apprendimento;
- rilevare e discutere eventuali problemi che costituiscano causa di demotivazione e di inefficienze;
- segnalare eventuali criticità nella gestione dei processi;
- evitare, nei confronti del valutato, il c.d. "effetto sorpresa", collegato ad una valutazione finale non sufficientemente preparata dal valutatore.

L'esito del monitoraggio è discusso dal dirigente, con il funzionario responsabile e con tutto il gruppo, sia nelle fasi intermedie che in quella finale.

## VALUTAZIONE E ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI

Il "sistema di valutazione" prevede idonee garanzie per la partecipazione dei lavoratori al processo di valutazione in tutte le fasi, compresa quella dei monitoraggi intermedi. Ciò deve verificarsi anche nella fase finale, nella quale si procede alla valutazione vera e propria.

La divergenza tra valutatore e soggetto valutato circa l'esito del giudizio finale può dar luogo - a richiesta del valutato - ad un contraddittorio, che può realizzarsi con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

Ciò premesso, le modalità da seguire sono differenziate a seconda che si tratti del capo gruppo o del componente.

Nel primo caso la valutazione avviene a cura del dirigente, sia per le performance operative che per quelle organizzative. Nel caso del partecipante al gruppo di lavoro, provvede invece il responsabile del team, anche se la valutazione finale è rilasciata dal dirigente sulla base delle motivazioni e della documentazione prodotta dal capo gruppo.

Le "tappe" della valutazione vera e propria sono le seguenti:

a) valutazione della prestazione di lavoro e dei comportamenti organizzativi con l'attribuzione del punteggio:

- il dirigente valuta per il capo gruppo sia il risultato sugli obiettivi/prestazioni prefissate che la performance organizzativa. Il livello della performance organizzativa è riconosciuto sulla scorta delle sintetiche esemplificazioni riportate nell'allegato 1 che costituisce parte integrante della

*[Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones on the right, some with a circled '5' next to them.]*

scheda di valutazione (cfr. approfondimento sulla procedura da seguire). Nel corso del colloquio propedeutico alla valutazione, il soggetto valutato può fornire informazioni sui risultati raggiunti per consentire al valutatore di disporre di ulteriori elementi per la decisione. Il dirigente compila quindi la scheda, attribuendo i punteggi e fornendone la motivazione; l'esito della valutazione viene poi notificato al valutato.

Il colloquio previsto prima dell'attribuzione del punteggio costituisce l'occasione per riassumere l'andamento delle attività e il punto di vista dei due soggetti coinvolti (valutatore e valutato). Il funzionario può fornire ulteriori approfondimenti sull'attività svolta e sull'apporto ricevuto dai partecipanti al gruppo di lavoro, sugli interventi di formazione eventualmente ritenuti necessari, anche in vista del successivo sviluppo delle attività (cfr. specifiche del colloquio al paragrafo successivo).

- Nel caso dei partecipanti al gruppo di lavoro si procede in questa fase alla valutazione dei soli comportamenti organizzativi, anche se i compiti assegnati vanno comunque dettagliati nell'apposita sezione della scheda. La performance organizzativa è verificata dal funzionario che, nell'ambito di un confronto con i componenti, farà riferimento ai descrittori contenuti nell'allegato 2, parte integrante della scheda predisposta per la valutazione dei partecipanti al gruppo/unità operativa. L'esito finale della valutazione sarà motivato e avanzato come proposta al dirigente che provvederà al rilascio, notificando poi l'esito a ciascun collaboratore;

**b) nel caso il soggetto valutato non ritenga soddisfacente l'esito della valutazione, il sistema delle tutele prevede l'attivazione del contraddittorio, con l'assistenza, se richiesta, del proprio rappresentante sindacale. Al contraddittorio richiesto al Dirigente della struttura da parte di un componente del team partecipa il responsabile del team stesso.** Gli esiti del contraddittorio sono riassunti nell'apposito spazio previsto nella scheda di valutazione;

**c) il giudizio finale è assunto in ogni caso dal dirigente, con la sottoscrizione della scheda di valutazione.** Allorché si tratti del partecipante al gruppo, il dirigente provvede sulla base degli atti forniti dal funzionario responsabile.

**SPUNTI DI RIFLESSIONE:** Esigenza di prevedere la disciplina per i casi limite nei quali da parte di un componente non si è registrata alcuna o una limitatissima partecipazione alla realizzazione della performance operativa richiesta al gruppo di lavoro.

### **FASE SPERIMENTALE E A REGIME**

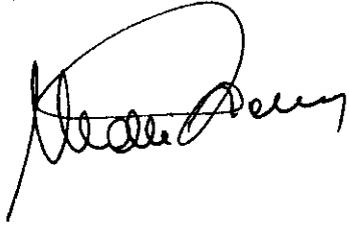
**a) il sistema di valutazione delineato prevede una fase di sperimentazione – escluso ogni effetto applicativo per il/i valutato/i, salvo la rilevazione di fabbisogni formativi - nella quale coinvolgere alcune strutture del territorio e dell'Amministrazione centrale, la cui finalità consiste nella verifica in progress della tenuta del sistema stesso e la valutazione degli eventuali correttivi che si rendessero opportuni. Dette verifiche, in progress e finali, saranno effettuate a livello centrale da una commissione paritetica Amministrazione centrale – Organizzazioni sindacali, con la partecipazione del Dirigente della struttura interessata e del responsabile del team presso cui il sistema è in corso di sperimentazione.**

**b) Validato il sistema di valutazione al termine della sperimentazione, venuta con ciò meno la funzione della commissione paritetica, a livello di singola struttura saranno resi disponibili nella Conferenza annuale organizzata dal Dirigente della struttura medesima con la**

*[Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones below it.]*

partecipazione dei responsabili di team, RSU e Organizzazioni sindacali territoriali, report analitici relativi agli obiettivi, alle unità coinvolte distinte per profilo professionale nonché all'esito della valutazione.

Con la sottoscrizione del presente documento  
Ce pri si danno atto di avere deferito il protocollo "valutazione"  
11. Dicembre 2008

  
Mi.  
Panzini

FLP Miriam Polonade  
FLP Sergio Biondi  
FLP Guido Sone  
CSI-PP. Francesco Pini  
UNSA/CONFAC  
K. Pini  
F. Pini