

Nozioni di base

1. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI

1.1 LE COMPETENZE INDIVIDUALI

In base ai recenti contributi di numerosi autori, possiamo intendere per *competenze individuali* un insieme di *caratteristiche dell'individuo* (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) che "alimentano" sistematici e osservabili *comportamenti* intenzionali, correlati in modo causale a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell'organizzazione.

L' "intensità con la quale l'individuo attinge a tali proprie caratteristiche e le trasforma in comportamenti apprezzati dall'organizzazione è influenzata dalla presenza/assenza di una serie di *stimoli* quali ad esempio:

- *chiarezza delle aspettative dell'organizzazione* verso l'individuo e chiara esplicitazione all'individuo di tali aspettative
- *relazioni costruttive e partecipative* tra "capo" e collaboratore, basate sulla condivisione degli obiettivi da raggiungere
- *costante ed efficace feedback* da parte del "capo" in relazione ai comportamenti del collaboratore
- propensione del capo a *valorizzare*, nell'ambito dell'organizzazione, i *comportamenti "virtuosi"* dei collaboratori
- propensione del capo ad affiancare i collaboratori nel loro *sviluppo professionale*
- *sistema incentivante* ritenuto *equo e trasparente* dai membri dell'organizzazione che valorizzi l'assunzione di responsabilità e la crescita professionale.

1.2 LA PARZIALE MISURABILITA' DELLE COMPETENZE: QUALI ELEMENTI E' POSSIBILE VALUTARE

In quanto caratteristiche individuali, le competenze variano da individuo ad individuo e sono solo in parte "esplorabili", data la loro natura e gli elementi che le costituiscono.

Il problema della "valutazione delle competenze di un individuo" è pertanto un problema estremamente complesso. In realtà nell'ambito del processo di valutazione delle performance, ciò che interessa non è valutare le competenze degli individui in un'organizzazione bensì:

- a) definire per ogni *posizione di lavoro* le *competenze necessarie* affinché la prestazione individuale possa essere ritenuta soddisfacente per l'organizzazione
- b) *valutare* periodicamente il *grado di corrispondenza* tra le *competenze richieste* per ricoprire una data posizione e le *competenze dell'individuo* che ricopre tale posizione.

Una siffatta valutazione *non* può basarsi su tutti i possibili elementi che, in base alla definizione data, costituiscono le competenze individuali (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) in quanto alcuni di tali elementi non sono osservabili oppure non sono facilmente osservabili.

Per tale motivo, quando si effettua la valutazione delle performance basata sulle competenze individuali si prendono in considerazione, generalmente, i seguenti elementi:

- *le esperienze*
- *le conoscenze*
- *le capacità.*

1.3 LA VALUTAZIONE DELLE ESPERIENZE E DELLE CONOSCENZE

Le *esperienze* possono essere analizzate, e quindi valutate, attraverso il curriculum dell'individuo, eventualmente integrando le informazioni in esse riportate con colloqui ai referenti di organizzazioni nelle quali l'individuo ha prestato servizio.

Le *conoscenze* possono essere di diversa *natura*:

- giuridiche
- amministrative
- statistiche
- contabili
- tecniche informatiche
- etc.

Possono altresì essere relative specifiche *normative, procedure e sistemi gestionali*.

Oppure a specifici *processi* quali:

- controllo di gestione
- gestione della formazione
- gestione delle risorse umane
- business process reengineering
- etc.

O ancora a specifiche *tecniche o strumenti metodologici*.

Le conoscenze possono essere valutate:

- attraverso i titoli di studio (laurea, esperienze formative post-laurea)
- attraverso il possesso di certificazioni (relative ad esempio alle conoscenze linguistiche, alle conoscenze di informatica, di project management, di sicurezza sul lavoro, etc)
- attraverso le attestazioni relative ad iniziative di formazione (aziendale o esterne all'azienda) alle quali l'individuo ha partecipato.

Una volta identificate le specifiche conoscenze correlate ad una data posizione di lavoro, il livello richiesto per ciascuna di esse può essere definito sulla base di appropriate scale di valutazione quantitative o qualitative. Generalmente, per la valutazione delle conoscenze si ricorre a scale di valutazione che

classificano i livelli di conoscenza in base alla padronanza della conoscenza ed assegnano a ciascun livello un numero. Ad esempio:

Livello = 1, conoscenza di base (corrispondere a quanto acquisito nel corso degli studi)

Livello = 2, conoscenza avanzata (corrispondente a quanto acquisito in corsi di formazione post-laurea)

Livello = 3, conoscenza specialistica (in aggiunta al precedente livello vi è la partecipazione a numerosi corsi di formazione aziendali e relative certificazioni)

Livello = 4, conoscenza corrispondente al livello di "esperto" (in tal caso l'individuo funge da docente in corsi aziendali o è chiamato a svolgere docenze all'esterno dell'Amministrazione).

1.4 LA VALUTAZIONE DELLE CAPACITA' INDIVIDUALI

Le *capacità*, al contrario dei precedenti due elementi, non possono essere direttamente osservabili in quanto elementi che si riferiscono alle potenzialità degli individui.

Come suggerito in letteratura e come ormai prassi nei sistemi di valutazione per procedere alla valutazione delle capacità, di diversa natura, dell'individuo, si associano ad esse degli specifici *comportamenti* che costituiscono una sorta di "indicatori" della capacità. *La relazione tra competenze tra capacità e comportamenti non va però intesa in termini strettamente deterministici*, in quanto è difficile stabilire una relazione biunivoca tra capacità e comportamento o tra conoscenza e comportamento. Ad una capacità potrebbero essere associati più comportamenti, o uno stesso comportamento potrebbe essere associato a diverse capacità. *Possiamo in conclusione parlare di comportamenti in grado di "spiegare" in maniera ritenuta adeguata una certa capacità.*

ESEMPI:

Leadership => guidare gli altri, delegare e controllare, motivare, etc

Pianificare => visione d'insieme, definire obiettivi, valutare risultati, etc

Si ricorda che l'art. 9 del D.Lgs 150/2009 include fra gli ambiti di misurazione della performance individuale "i **comportamenti professionali e organizzativi**" del personale dipendente. Inoltre il DL sulla Spending Review, n. 95 del 6 luglio 2012, all'art.5 c. 11 e 11-bis, stabilisce che "nelle more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del DL 1° agosto 2011, n. 141, e in attesa dell'applicazione di quanto disposto dall'articolo 19 del D.Lgs 150/2009, le amministrazioni [...] valutano la performance del personale dirigenziale in relazione): a) [...]; b) ai **comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori**, [...] la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione: a) [...]; b) [...] ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La valutazione delle performance individuale basata sui comportamenti comporta una serie di *vantaggi*:

- Consente la valutazione della performance individuale nel caso di posizioni di lavoro alle quali non sono facilmente associabili indicatori di risultato, come nel caso ad esempio delle famiglie professionali degli "specialisti" (ingegneri, informatici, tecnici di laboratorio, etc)
- Può essere applicata a posizioni che operano in processi interfunzionali rispetto alle quali è difficile definire indicatori di risultato individuale
- Consente di effettuare, nel corso del tempo, l'analisi critica dei comportamenti individuali e la definizione di interventi di sviluppo individuale

- Consente di attivare sinergie con il sistema di gestione delle risorse umane (reclutamento e selezione, valutazione fabbisogni formativi, valutazione del potenziale)

Occorre però prestare attenzione alla presenza di una serie di *rischi* che potrebbero influenzare negativamente l'affidabilità del processo di valutazione dei comportamenti, quali ad esempio:

- comportamenti definiti senza tener conto delle specificità e della peculiarità dell'Amministrazione e/o delle posizioni di lavoro
- comportamenti definiti senza tener presente la coerenza con gli obiettivi strategici ed organizzativi
- "distorsioni" nella valutazione (eccessiva severità, eccessivo buonismo, effetto alone, etc)
- eccessiva complessità del sistema di valutazione dei comportamenti e rischio che gli utenti diretti ed indiretti del sistema non ne comprendano a fondo finalità e strumenti, con ricadute negative sull'affidabilità dei risultati del sistema
- rischio di soggettività "non controllata" da parte dei valutatori e conseguente eccessiva arbitrarietà del giudizio

I rischi di cui sopra non possono mai essere eliminati ma possono essere minimizzati prestando la dovuta attenzione al processo di costruzione del sistema di valutazione dei comportamenti. Ciò sia per quanto riguarda la selezione delle aree di comportamento da valutare, sia per quanto riguarda la scelta delle tecniche per la valutazione dei comportamenti, sia per quanto riguarda la definizione degli "osservatori" dei comportamenti.

Adeguata cura andrà posta nella *comunicazione* del sistema agli interessati, così come è opportuno prevedere adeguata formazione iniziale sull'utilizzo del sistema di valutazione.

E' consigliabile inoltre che effettuare almeno una *sessione di sperimentazione* del sistema di valutazione al fine di consentire la verifica della affidabilità del sistema.

Infine, è opportuno che nel processo di costruzione del sistema di valutazione sia coinvolto un campione di tutti gli utenti del sistema (valutatori, valutati, coloro che dovranno tener conto dei risultati della valutazione).

La definizione dei comportamenti "attesi" relativi ad una specifica posizione di lavoro deve essere effettuata prestando attenzione al fatto che i comportamenti siano:

- coerenti con gli obiettivi strategici, con il sistema di valori e con la cultura dell'organizzazione
- correlati alla performance organizzativa dell'unità organizzativa dell'individuo
- correlati agli specifici contenuti della posizione di lavoro e quindi alle peculiarità dei processi e delle attività lavorative
- correlati agli eventuali specifici obiettivi di risultato assegnati al titolare della posizione
- osservabili
- misurabili.

Particolare rilievo assumono gli ultimi due requisiti sui quali è opportuno soffermarsi.

Per quanto riguarda l'*osservabilità*, occorre tenere presente che:

- I comportamenti devono essere riconducibili ad *azioni direttamente osservabili*

- Deve essere preventivamente verificata la *presenza e la disponibilità di adeguati "osservatori"* delle competenze nonché la loro propensione/disponibilità ad intervenire nel sistema di valutazione
- Per posizioni di lavoro caratterizzate da attività di tipo prevalentemente tecnico-operativo, assenza di collaboratori da gestire, limitata e non significativa interazione con altre posizioni della stessa unità organizzativa e di altre unità organizzative, etc. gli osservatori possono essere lo stesso titolare della posizione ed il suo capo gerarchico
- Per posizioni di lavoro di contenuto più complesso (diversi collaboratori da gestire, interazioni con altre posizioni sia all'interno che all'esterno dell'unità organizzativa, interazioni con l'utenza finale) occorrerà estendere la "rete" degli osservatori che in tal caso dovrebbe includere anche collaboratori, colleghi e, se il caso, utenti finali dei servizi offerti.

1.4.1 LE TECNICHE PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI

Le principali tecniche per la valutazione dei comportamenti sono le seguenti:

- *Scale di giudizio* (esempio: da comportamento ritenuto inadeguato a comportamento ritenuto eccellente)
- *Confronto a coppie* in relazione a ciascun comportamento oggetto di valutazione (quale dei due collaboratori ha esibito il miglior comportamento?)
- *Liste di controllo* (il valutatore in tal caso non esprime direttamente il proprio giudizio sul valutato ma sceglie, rispetto ad un insieme di possibili esempi di un dato comportamento, sia "positivi" che "negativi", quello/i che meglio fotografano il comportamento del valutato)
- *Descrizioni di fatti significativi o tecnica degli "incidenti critici"* (oggetto della valutazione sono in tal caso "fatti" particolarmente rilevanti ai fini della valutazione di un dato comportamento del soggetto valutato).

Ciascuna di tali tecniche presenta vantaggi e svantaggi.

La prima tecnica è caratterizzata da una bassa complessità ma presenta un elevato rischio di arbitrarietà di giudizio ed inoltre non consente di cogliere i fabbisogni formativi dell'individuo, data la genericità dei giudizi.

La seconda tecnica consente di pervenire ad una valutazione più affidabile ma richiede tempi di applicazione piuttosto lunghi. Inoltre anche tale tecnica si presta unicamente a costruire una "graduatoria" di valutati ma non fornisce indicazioni in merito alle esigenze di rafforzamento dei comportamenti individuali (sviluppo individuale).

La terza tecnica è, a parere di chi scrive, più affidabile rispetto alle prime due ed il suo impiego consente di acquisire informazioni utili anche per lo sviluppo individuale. Il limite di tale tecnica è che il valutatore non viene coinvolto nella costruzione degli elenchi dei possibili comportamenti e può quindi capitare che egli si senta forzato ad usare un metodo che non riesce a cogliere in pieno la ricchezza del proprio giudizio. Inoltre, anche se in teoria il valutatore non conosce il peso (sfavorevole o favorevole) che il sistema associa a ciascun comportamento elencato, nel corso del tempo egli può riuscire ad individuare quali comportamenti siano considerati "positivi" e quali "negativi" e di conseguenza tenerne conto nell'espressione del proprio giudizio.

La quarta tecnica presenta buone potenzialità di affidabilità ma è molto onerosa ed inoltre la sua applicazione, essendo basata sui comportamenti degli specifici valutati, non consente la comparazione dei

risultati.

1.4.2 UNA PROPOSTA METODOLOGICA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI

Nella sezione successiva viene proposta una scheda per la valutazione dei comportamenti del personale degli Atenei.

La tecnica di valutazione proposta è riconducibile a quella delle liste di controllo. La peculiarità del metodo, rispetto ai ricorrenti utilizzi delle liste di controllo, è l'utilizzo di specifici *indicatori di comportamento*. Gli indicatori costituiscono gli elementi di base per la descrizione del *comportamento organizzativo o professionale* ossia devono specificare, rispetto ad una data area di comportamento, quali sono le *aspettative dell'organizzazione verso l'individuo*, quali *specifiche modalità di comportamento sono richieste all'individuo* affinché – si presume – egli possa svolgere al meglio la sua attività lavorativa. In altri termini, gli indicatori di comportamento costituiscono le modalità - *esplicite e condivise tra tutti i membri di un'organizzazione* – attraverso le quali è possibile *descrivere, e successivamente valutare, i comportamenti*.

Gli indicatori di comportamento devono essere formulati attraverso appropriate parole chiave, in grado di contestualizzare il significato e il senso del comportamento nello specifico contesto organizzativo dell'Ente. Essi devono inoltre essere formulati in modo chiaro, evitando ambiguità nel significato, e semplice. Devono essere il più possibile brevi e descritti attraverso verbi di azione.

E' opportuno che gli indicatori comportamentali siano validati attraverso momenti di incontro tra i progettisti del sistema di valutazione delle competenze e gli utenti del sistema (valutatori, valutati, progettisti degli interventi di formazione, etc.) per evitare il rischio di indicatori comportamentali astratti o difficilmente riscontrabili nella specifica organizzazione.

Concludiamo con alcune considerazioni relativi al ricorso alla valutazione dei comportamenti nell'ambito della gestione della performance nella PA.

Per i **dirigenti** costituisce elemento di valutazione la “capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi” (D.Lgs 150/09, Art. 9 comma d), che viene considerato un comportamento organizzativo particolarmente importante a sostegno della valorizzazione del merito. Rispetto a questo fattore di valutazione verrà proposto di utilizzare una “quantificazione” basata sulla modalità dello scarto quadratico medio.

Più problematica la questione se debbano essere valutati altri comportamenti organizzativi dei dirigenti. Nell'art. 9 comma c del D.Lgs 150/2009 vengono, infatti, richiamate “le competenze professionali e manageriali dimostrate”, mentre non si parla specificamente di competenze organizzative. Allo stesso tempo la preintesa del 3 maggio 2012 fra ministero per la pubblica Amministrazione e l'innovazione, le Regioni, le Province e i Comuni, e le Organizzazioni Sindacali, pone enfasi sull'opportunità di collegare la valutazione, e quindi la premialità dei dirigenti, alla performance organizzativa e raggiungimento di obiettivi prefissati. Anche in questo caso non vengono richiamate le competenze organizzative. Di segno diverso, come abbiamo visto, il decreto sulla Spending Review. Ciò non esclude l'opportunità di valutare anche i comportamenti organizzativi agiti dai dirigenti, assegnando semmai ad essi un “peso” inferiore agli altri ambiti.

Sono infatti molti, se non la maggior parte, gli Enti che, anche dopo l'approvazione del Decreto 150, hanno optato per questa soluzione.

Ciò è senza dubbio collegato alla necessità di dare spazio, nella valutazione, alla managerialità di questi ultimi, che, come per i dipendenti, non attiene solo ai risultati ottenuti. E' d'altronde ovvio che con il suo comportamento un dirigente è capace di influenzare in modo consistente il clima e la cultura dell'organizzazione, e che difficilmente questi aspetti possono essere ancorati a specifici obiettivi misurabili.

Modalità applicative

1. PROPOSTA DI UNA SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE DEGLI ATENEI SULLA BASE DEI COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI-ORGANIZZATIVI

La scheda prevede il ricorso alle seguenti tre tipologie di competenze:

- competenze tecnico-professionali
- competenze manageriali
- competenze relazionali e di networking.

A ciascuna delle tre tipologie di competenze sono associate diverse aree di comportamento, identificate sulla base dei processi lavorativi e delle attività peculiari delle organizzazioni degli Atenei.

Ad ogni area di comportamento è associato un certo numero di indicatori di comportamento.

Anche se la gamma di aree di comportamenti e indicatori di comportamento è abbastanza ampia, ciascun Ateneo può aggiungere ulteriori aree di comportamento e/o indicatori. Si suggerisce che le aree di comportamento ed i relativi indicatori di comportamento siano selezionati e validati da un gruppo di lavoro comprendente un adeguato campione di valutatori e valutati, al fine di facilitare la condivisione già a partire dal processo di costruzione del metodo di valutazione.

La scheda può essere inoltre adattata alle diverse aree professionali (area amministrativa, area biblioteche, area tecnica, tecnica scientifica ed elaborazione dati), alle diverse sedi di svolgimento delle attività (Amministrazione Centrale o Dipartimenti) oppure ai diversi livelli di inquadramento (personale senza incarico di elevata professionalità, personale con incarico di elevata professionalità, dirigenti) attraverso le seguenti modalità:

- “selezionando”, per ciascuna tipologia di competenza, le aree di comportamento e gli indicatori di comportamento che si ritengono maggiormente correlati alla posizione di lavoro il cui titolare deve essere valutato (alcune aree di comportamento potranno essere comuni ai diversi elenchi Altre aree di comportamento potranno essere specifiche per un solo livello di inquadramento)
- assegnando un peso a ciascuna delle tre tipologie di competenza
- assegnando, nell'ambito di una data tipologia di competenza, un peso diverso alle diverse aree di comportamento da valutare.

Ad esempio, nel caso di personale dirigente o con incarico di elevata professionalità si potrebbe assegnare un peso pari a 0,20 all'insieme dei comportamenti relativi alle competenze tecnico-professionali, un pari a 0,50 all'insieme dei comportamenti relativi alle competenze manageriali ed un peso a 0,30 ai comportamenti relativi alle competenze personali e di networking. Laddove al personale non dirigente e senza incarico di elevata professionalità i valori dei pesi potrebbero essere, rispettivamente, 0,50, 0,20 e 0,30.

Al fine di non rendere eccessivamente complesso il sistema di valutazione, soprattutto nelle prime fasi del ciclo di vita del sistema, si suggerisce però di non differenziare eccessivamente le aree di comportamento rispetto alle aree professionali e di operare tale differenziazione solo rispetto eccessivamente al livello di inquadramento.

La scala di valutazione proposta, per ciascuno indicatore di comportamento, prevede 4 livelli:

- Comportamento esibito raramente (rispetto al numero di osservazioni del periodo), valore=1
- Comportamento esibito spesso, valore = 2
- Comportamento esibito molto spesso, valore = 3
- Comportamento esibito sistematicamente (100% rispetto ai comportamenti osservati nel periodo),valore = 4.

Naturalmente la scala può essere rivista e “tarata” in base alle specifiche esperienze e sensibilità dei valutatori.

La scelta di una scala a 4 possibilità di risposte anziché la scala pentenaria, piuttosto diffusa, è dovuta soprattutto al tentativo di minimizzare il fenomeno, alquanto diffuso nel caso delle scale pentenarie, di posizionamento, da parte del valutatore, sul valore medio della scala.

Anche le aree di comportamento (ed all'interno di esse gli specifici indicatori di comportamento) possono essere oggetto di personalizzazione da parte dei singoli Atenei. Si ricorda infatti che gli indicatori di comportamento rappresentano le *attese* relative ai comportamenti che i titolari di una determinata posizione dovrebbero agire. Ossia essi esprimono, rispetto ad una data area di comportamento, quali sono le *aspettative dell'organizzazione verso l'individuo*, quali *specifiche modalità di comportamento sono richieste all'individuo* affinché – si presume – egli possa svolgere al meglio la sua attività lavorativa.

Per procedere alla valutazione, una volta effettuata la personalizzazione della scheda (sia attraverso l'aggiunta o l'eliminazione di aree di comportamento e relativi indicatori, sia attraverso la definizione di eventuali schede specifiche per aree professionali e/o livelli di inquadramento) occorre che l'Amministrazione definisca per ogni area di comportamento/indicatore di comportamento selezionati, il valore target, utilizzando la scala prima richiamata. Naturalmente, data un'area di comportamento ed un indicatore di comportamento, il valore target di tale indicatore potrà variare al variare dell'area professionale del valutato e del livello contrattuale.

Anche per quanto riguarda il valore target degli indicatori di comportamento, si suggerisce un significativo coinvolgimento dei valutatori e dei valutati affinché si realizzi il necessario processo di comunicazione e condivisione relativo alla “performance attesa”, che consente di assicurare al processo di valutazione i necessari requisiti di trasparenza ed equità.

Nel metodo proposto, l'esplicitazione degli indicatori di comportamento atteso e dei grado di intensità di comportamento per ciascuno di essi consente maggiore serenità di giudizio al valutatore e, al tempo stesso, consente al valutato maggiore consapevolezza degli elementi alla base della sua valutazione.

Laddove, l'utilizzo delle scale di giudizio non consente tali dettagli in quanto il giudizio viene espresso in modo generico ("prestazione pienamente soddisfatta/non soddisfatta, richieste lavorative del tutto esaudite/non esaudite, etc.") il che, oltre a generare arbitrarietà (anche se involontarie) in fase di giudizio non consente di identificare gli specifici comportamenti che costituiscono punti di debolezza del valutato e rispetto ai quali valutatore e valutato dovranno stabilire, in sede di colloquio di feedback, specifici e concordati obiettivi ed interventi di miglioramento. Il metodo proposto consente invece di evidenziare analiticamente i comportamenti da modificare, al fine di migliorare il livello di performance individuale.

E' opportuno inoltre ricordare che, mentre la formalizzazione del giudizio avviene in un periodo di tempo limitato nel corso del quale il valutatore è "abilitato" all'utilizzo della scheda di valutazione, il processo di valutazione dura invece tutto l'anno. Il valutatore dovrebbe quindi "annotare" (in un quaderno, in un'agenda, in un file) tutti i fatti importanti relativi ai comportamenti da valutare, per ciascun collaboratore. Ad esempio: la sintesi e la precisione con la quale ha esposto un report, la padronanza che ha mostrato nel corso di una riunione di coordinamento, la calma mantenuta in un situazione di lavoro alquanto stressante, etc.). All'inizio tale modo di procedere sembrerà probabilmente troppo faticoso, ma una volta superata questa prima crisi diventerà un'abitudine e consentirà di arrivare al momento della valutazione formale con maggiore consapevolezza e serenità ed anche di disporre di un repertorio di informazioni che si potranno efficacemente utilizzare nel colloquio di feedback. Il valutatore procederà infatti alla valutazione di tutti gli indicatori di comportamento selezionati nella scheda, sulla base degli "episodi" di comportamento del valutato nel corso di tutto il periodo oggetto di valutazione.

Si riporta nel seguito la scheda proposta, con un esempio di applicazione.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI RELATIVA AL PERIODO DA-----A-----

COGNOME E NOME-----

AREA PROFESSIONALE-----

LIVELLO DI INQUADRAMENTO

VAUTATORE-----

| AREE DI COMPORAMENTO | INDICATORI | Comportamento esibito raramente (rispetto al numero di osservazioni del periodo) VALORE=1 | Comportamento esibito spesso VALORE=2 | Comportamento esibito molto spesso VALORE = 3 | Comportamento esibito sistematicamente (100% rispetto ai comportamenti osservati nel periodo) VALORE = 4 |
|----------------------|------------|--|--|--|---|
|----------------------|------------|--|--|--|---|

| RELATIVE A COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI (PESO=40%) | | | | | |
|--|---|---------------------------|--------------|-----------------------------------|--|
| CONOSCENZE TECNICO-PROFESSIONALI: amministrativo-contabili <input type="checkbox"/> legislativo-normativo <input checked="" type="checkbox"/> X relative alle attività degli uffici tecnici (progettazione, direzione lavori, collaudi, etc) <input type="checkbox"/> | Dimostra di possedere le conoscenze e le necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza Assolve al proprio lavoro applicando le conoscenze possedute al proprio contesto lavorativo E' un punto di riferimento per i colleghi del proprio ufficio per quanto riguarda le tematiche relative alla conoscenza in oggetto | E (comportamento esibito) | E T E | T (comportamento target) T | |

| | | | | | |
|---|---|--|---|-----|---|
| <p>relative alle procedure ed ai sistemi di appalto <input type="checkbox"/></p> <p>relative ai sistemi informatici (specificare) <input type="checkbox"/></p> <p>relative ai sistemi organizzativi e di gestione <input type="checkbox"/></p> <p>relative alle tecniche di analisi dei fabbisogni formativi, di programmazione e valutazione della formazione <input type="checkbox"/></p> <p>altro,specificare <input type="checkbox"/></p> | <p>E' un punto di riferimento anche per i colleghi di altri uffici per quanto riguarda le tematiche relative alla conoscenza in oggetto</p> <p>Trasferisce le proprie conoscenze ai propri colleghi o a quelli di altre unità organizzative</p> | | | | |
| <p><i>CRESCITA PROFESSIONALE</i></p> | <p>Cura il proprio aggiornamento professionale e/o manifesta le necessità di aggiornamento/formazione al proprio referente gerarchico</p> <p>Partecipa ai percorsi di formazione, affiancamento, addestramento e avvicendamento dei vari processi lavorativi proposti.</p> <p>Riversa nell'ambito della propria attività e nei rapporti con i colleghi le conoscenze acquisite.</p> <p>Mostra disponibilità a sperimentare nuove attività lavorative</p> | | | E T | |
| <p><i>PROCESSI LAVORATIVI</i></p> | <p>Dimostra efficacia ed efficienza nella gestione dei processi lavorativi di propria competenza.</p> <p>Valuta le responsabilità dirette ed indirette che derivano dalla conformità o meno delle sue azioni alle procedure e ai regolamenti</p> <p>Individua e propone aree di miglioramento dei processi lavorativi.</p> | | E | | T |
| <p><i>AFFIDABILITA'</i></p> | <p>Rispetta impegni e scadenze</p> <p>Realizza le prestazioni previste/assegnate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste</p> <p>Dimostra di conoscere e rispettare doveri, vincoli e procedure</p> | | T | E | |
| <p><i>PROBLEM SOLVING TECNICO</i></p> | <p>Individua e riconosce situazioni impreviste e/o</p> | | E | T | |

| | | | | | | |
|---|--|--|---|-----|---|--|
| PROFESSIONALE | <p>critiche</p> <p>Individua problemi pratici, anche relativi a processi lavorativi interconnessi, e li risolve con tempestività.</p> <p>Nell'immediato, si attiva prevedendo soluzioni alternative, selezionando quella più efficace e attuandola tempestivamente</p> <p>In prospettiva, analizza le situazioni che si sono presentate e si attiva per la ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento.</p> | | E | T | | |
| RELATIVE A COMPETENZE MANAGERIALI (PESO=40%) | | | | | | |
| GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE | <p>Analizza le possibili cause di problemi organizzativi e ne anticipa la soluzione</p> <p>Collabora con colleghi dell'Ufficio o di altre unità organizzative per la soluzione di problemi organizzativi</p> <p>Risponde con tempestività ed efficacia alla gestione di situazioni organizzative critiche, anche non prevedibili</p> <p>Propone ai propri superiori possibili soluzioni ai problemi organizzativi e collabora alla loro risoluzione</p> <p>Si adopera per adattare l'organizzazione del proprio ufficio a variazioni nelle esigenze degli utenti interni o esterni</p> <p>Si adopera per adattare l'organizzazione del proprio ufficio al variare delle risorse disponibili</p> <p>Si adopera per facilitare l'adattamento dell'organizzazione del proprio ufficio ai nuovi sistemi informatici</p> | | E | E T | | |
| PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO | <p>Pianifica il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori identificando con accuratezza Obiettivi compatibili con le risorse disponibili</p> <p>Valuta le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere</p> <p>Analizza in corso d'opera gli scostamenti tra obiettivi e risultati effettivi ed identifica appropriati interventi correttivi</p> | | E | | T | |

| | | | | | |
|---|--|--|-----|---|---|
| | Tiene conto dei risultati del passato in fase di ripianificazione degli obiettivi e delle attività | | | | |
| <i>PROJECT MANAGEMENT</i> | <p>Pianifica con accuratezza le attività da realizzare ed i risultati da ottenere in relazione ai programmi ed ai progetti dei quali è responsabile</p> <p>Stima con accuratezza risorse necessarie e tempi di realizzazione delle diverse attività</p> <p>Analizza criticamente il piano delle attività al fine di identificare possibili alternative che consentano di ridurre sia i tempi di realizzazione che l'impiego delle risorse</p> <p>Effettua periodici monitoraggi finalizzati a valutare le prestazioni del progetto</p> <p>Fornisce tempestivi feedback e report, ai suoi superiori, sull'andamento del progetto</p> <p>Si attiva per identificare ed attuare appropriati interventi correttivi</p> | | | | |
| <i>GESTIONE VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI</i> | <p>Indirizza, motiva e valuta i propri collaboratori</p> <p>Coinvolge i collaboratori nella definizione degli obiettivi e nella programmazione delle attività</p> <p>Mostra attenzione alla crescita professionale dei collaboratori</p> | | E | T | |
| <i>INNOVAZIONE MIGLIORAMENTO</i> | <p>Partecipa attivamente al cambiamento organizzativo</p> <p>Contribuisce al miglioramento e all'innovazione (introduzione di novità procedurali, tecniche, nei processi di lavoro, nelle modalità di offerta dei servizi...)</p> | | | E | T |
| RELATIVE A COMPETENZE RELAZIONALI E DI NETWORKING (PESO=20%) | | | | | |
| <i>ORIENTAMENTO ALL'UTENTE INTERNO</i> | <p>Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi</p> <p>Condivide le informazioni</p> <p>Contribuisce a creare un clima interno positivo (orientamento al risultato e alla produttività, relazioni interne produttive, valorizzazione delle</p> | | E,T | | |

| | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|
| | differenze,...) | | | | |
| ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO | <p>Si adopera per offrire un servizio di qualità all'utente</p> <p>Ascolta e comprende i bisogni dell'utente, proponendo soluzioni coerenti alle attese.</p> <p>Presta attenzione a comunicare con un linguaggio il più possibile semplice e comprensibile</p> <p>E' tempestivo ed esaustivo nel fornire risposte agli utenti.</p> <p>Si fa carico delle problematiche poste dell'utente, indirizzandolo, se del caso, con precisione verso altre strutture competenti</p> | | E | T | |
| | | | E | T | |
| COMUNICAZIONE | <p>Diffonde rapidamente tra i colleghi notizie e informazioni rilevanti per il contesto organizzativo</p> <p>E' essenziale, incisivo e sintetico nell'attività di reporting ai propri superiori</p> <p>E' chiaro ed esaustivo e rispettoso dei tempi nel corso di incontri e riunioni</p> | | E | | T |
| LAVORO DI GRUPPO | <p>Dimostra flessibilità collaborativa, modificando le proprie posizioni, se funzionale al raggiungimento dell'obiettivo del gruppo</p> <p>Interagisce in modo collaborativo e funzionale nell'ambito del gruppo.</p> <p>Coinvolge i componenti del gruppo in vista di un obiettivo comune.</p> <p>Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione</p> | | E | T | |

Proposta di metodologia di calcolo del valore relativo alla corrispondenza tra comportamenti target e comportamenti effettivi:

Per ciascuna delle 3 tipologie di competenze si considerano le diverse aree di comportamento e si procede al calcolo del valore della corrispondenza tra comportamenti target e comportamenti effettivi , attraverso la seguente formula: **SOMMA VALORI EFFETTIVI DI TUTTI GLI INDICATORI DI COMPORTAMENTO SELEZIONATI/SOMMA DEI VALORI TARGET DI TUTTI GLI INDICATORI SELEZIONATI (valore=100, max corrispondenza)**

Si procede al calcolo del valore globale della corrispondenza tra comportamenti target e comportamenti effettivi attraverso la seguente formula: **SOMMA (VALORE DEL PESO ASSEGNATO A CIASCUNA TIPOLOGIA DI COMPETENZA X VALORE DELLA CORRISPONDENZA**

COMPORAMENTI TARGET/EFFETTIVI RELATIVO A CIASCUNA TIPOLOGIA DI COMPETENZA) X 100 (MEDIA PONDERATA) (valore=100, max corrispondenza)

Nel caso dell'esempio avremo:

Valore della corrispondenza comportamenti target/comportamenti effettivi in relazione alle competenze tecnico professionali = $17/23 \times 100 = 73,91$

Valore della corrispondenza comportamenti target/comportamenti effettivi in relazione alle competenze manageriali = $12/16 \times 100 = 75$

Valore della corrispondenza comportamenti target/comportamenti effettivi in relazione alle competenze relazionali e di networking = $10/16 \times 100 = 62,5$

Valore globale della corrispondenza tra comportamenti target/comportamenti effettivi = $73,91 \times 0,40 + 75 \times 0,40 + 62,5 \times 0,20 = 29,56 + 30 + 13 = 55,56$.

I risultati possono costituire un'utile base per l'impostazione del colloquio di feedback e per la definizione di un piano di sviluppo, condiviso tra valutatore e valutato, finalizzato al miglioramento dei comportamenti.

La scheda può essere facilmente informatizzata, ad esempio attraverso excel.

2. LA CORRISPONDENZA TRA AREE DI COMPORTAMENTO INDIVIDUALE ED AMBITI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il metodo proposto consente inoltre di tener conto di come le aree di comportamento individuali possono contribuire al raggiungimento delle performance organizzative di una data unità organizzativa o, al contrario, di come selezionare le aree di comportamento maggiormente rilevanti al fine di facilitare il contributo della performance individuale alla performance organizzativa.

Nella tabella che segue sono state riportate nelle righe le aree di comportamento proposte e nelle colonne gli ambiti di performance organizzativa, così come descritti nel DL. 150/2009.

In corrispondenza di ogni incrocio si è riportata la valutazione dell'impatto che una data area di comportamento potrebbe avere su ciascun ambito di performance, in una scala *alta, media, bassa*. Naturalmente tale valutazione, pur se verosimile, deve essere rivista e validata dal gruppo di lavoro incaricato della progettazione operativa della metodologia.

| | AMBITI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PREVISTI DAL DL. 150/2009 | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|
| AREE DI COMPORTAMENTO | Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati | Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi | Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi | Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse |

| | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|
| CONOSCENZE PROFESSIONALI | TECNICO- | A | A | A | B |
| CRESCITA PROFESSIONALE | | A | A | A | B |
| PROCESSI LAVORATIVI | | A | A | A | B |
| AFFIDABILITA' | | A | A | A | B |
| PROBLEM SOLVING TECNICO PROFESSIONALE | | A | A | A | B |
| GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE | | B | B | A | M |
| PROGRAMMAZIONE CONTROLLO | E | B | B | A | A |
| PROJECT MANAGEMENT | | B | B | M | A |
| GESTIONE E VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI | | B | A | A | A |
| INNOVAZIONE MIGLIORAMENTO | E | B | A | M | A |
| ORIENTAMENTO INTERNO | ALL'UTENTE | A | A | B | M |
| ORIENTAMENTO ESTERNO | ALL'UTENTE | A | A | B | M |
| COMUNICAZIONE | | B | B | M | A |
| LAVORO DI GRUPPO | | B | B | A | A |