

## FORMAT 5: Valutazione delle competenze della dirigenza e del personale

### Nozioni di base

In letteratura esistono numerose definizioni di Competenza. Una tra le più accreditate e condivise è quella enunciata da Pellerey:

“Competenza come insieme strutturato di **conoscenze**, di **capacità**, di **atteggiamenti** necessari per l’**efficace svolgimento di un compito**”

Questa definizione stimola l’associazione logica fra le tre parole-chiave (Conoscenze, Capacità e Atteggiamenti) e una declinazione del verbo Sapere:

Conoscenze -- Sapere  
Capacità -- Saper fare  
Atteggiamento -- Saper essere

### Le Competenze come elemento di misurazione della Performance

Gli ultimi anni hanno visto forti trasformazioni nel modo di lavorare. In precedenza i compiti attribuiti al singolo lavoratore erano le unità di riferimento fondamentali per organizzare il lavoro e per attribuire responsabilità e doveri ai singoli lavoratori.

Ciascun job veniva ad essere così ben definito attraverso una descrizione dettagliata delle attività lavorative da svolgere; questo tipo di approccio, definito **mansionarismo**, incentrava il rapporto di lavoro sulla precisa definizione delle singole attività lavorative, da cui si deducevano le capacità ed esperienze che dovevano essere detenute dal personale.

Le realtà moderne, in ambito pubblico e privato, rendono invece sempre più difficile definire un insieme preciso di compiti da attribuirsi al singolo lavoratore.

Alcuni tra i fattori, che hanno determinato la trasformazione della natura e della organizzazione del lavoro, sono esemplificati di seguito:

- la forte interconnessione tra lavoro e tecnologia (in particolare informatica), che potenzia le possibilità, in funzione del contributo e delle competenze della persona;
- la necessità di definire mansioni sempre più flessibili per gestire la complessità delle organizzazioni;
- la rilevanza sempre maggiore dell’apprendimento e della formazione continua;
- l’importanza dell’utente finale, nella definizione degli standard e dei livelli di qualità ed efficienza dei servizi erogati;
- le nuove strutture dei flussi di lavoro, imperniate sui gruppi.

In questo contesto, le competenze, vale a dire l’insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti che la persona possiede, diventano l’aspetto fondamentale su cui incentrare la gestione del personale e la definizione di ciò che è atteso dal lavoratore.

Le organizzazioni complesse impongono sempre di più la definizione di mansioni allargate e una forte flessibilità della forza lavoro; il lavoro per progetti e gruppi interfunzionali è ormai applicato e diffuso anche nell’ambito delle Autonomie Locali.

Se ogni attività lavorativa diventa unica e sempre più incentrata sulle capacità del singolo individuo, diventa fondamentale per l’Amministrazione analizzare le proprie specificità organizzative e affrontare in modo nuovo la definizione di ciò che ci si attende dal lavoratore in termini di prestazione; non più quindi un insieme di compiti definiti e descritti in modo preciso, costante nel tempo, connessi a mansioni e posizioni organizzative stabili, ma sempre più **performance** che evolvono nel tempo, che variano in funzione dei diversi ruoli che la persona si trova a ricoprire e connesse con risultati complessivi raggiungibili dal singolo, attraverso elevati gradi di autonomia e responsabilità.

Se definiamo la performance individuale, come il contributo che l’individuo porta per il raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione, la performance diventa ciò per cui il lavoratore viene pagato, cioè l’oggetto della prestazione lavorativa.

Una prestazione lavorativa efficace prevede il conseguimento di specifici risultati attraverso un'azione congruente con la cultura e le politiche dell'Amministrazione. La definizione di performance include, di conseguenza, non solo i risultati, ma anche l'abilità della persona ad intraprendere azioni atte a conseguirli e ad integrarsi con il resto dell'organizzazione. Oltre che il risultato in sé, ai fini della misura e valutazione della performance, assume sempre maggiore importanza la modalità attraverso la quale il risultato viene conseguito.

Sempre più, nelle realtà organizzative moderne, le differenze di performance sono funzione dei comportamenti individuali. Diventa quindi fondamentale vedere che cosa determina diverse performance. L'analisi della performance lavorativa pone in evidenza le differenze individuali; **ciò che può determinare valori di performance differenti è proprio l'insieme delle competenze** (intese come conoscenze, abilità e atteggiamenti) detenute dal singolo individuo.

Come evidenziato nel reference book del progetto "Valutazione delle performance" di Formez PA (Criterio 3.8 - Assumere quale criterio di valutazione della performance individuale di dirigenti e dipendenti le competenze tecniche e gestionali), il livello di competenze possedute costituisce un utile criterio di valutazione, a condizione che tali competenze non siano valutate di per sé, ma in ragione delle caratteristiche delle attività e dei servizi svolti dal valutato e degli obiettivi che l'Amministrazione si è prefissata in fase di programmazione. Le competenze infatti costituiscono una risorsa per l'amministrazione solo se trovano applicazione nelle funzioni di cui il valutato si occupa.

Le Amministrazioni tendono oggi ad adottare un **Modello delle competenze** che individua un insieme dettagliato ma circoscritto di competenze, funzionali al conseguimento degli obiettivi.

Nell'ambito del Modello delle competenze si struttura la Matrice dei profili professionali, che costituisce una chiave di lettura del sistema organizzativo e rappresenta, di conseguenza, una modalità di segmentazione del personale dell'Amministrazione; in particolare, la Matrice determina il raccordo tra le risorse umane e l'organizzazione, per il tramite delle competenze organizzative e tecniche che è richiesto loro di possedere e mettere in atto.

La Matrice dei profili professionali è articolata su più livelli (vedi figura, estratta dal Modello delle competenze della Regione Toscana):

#### Famiglie professionali

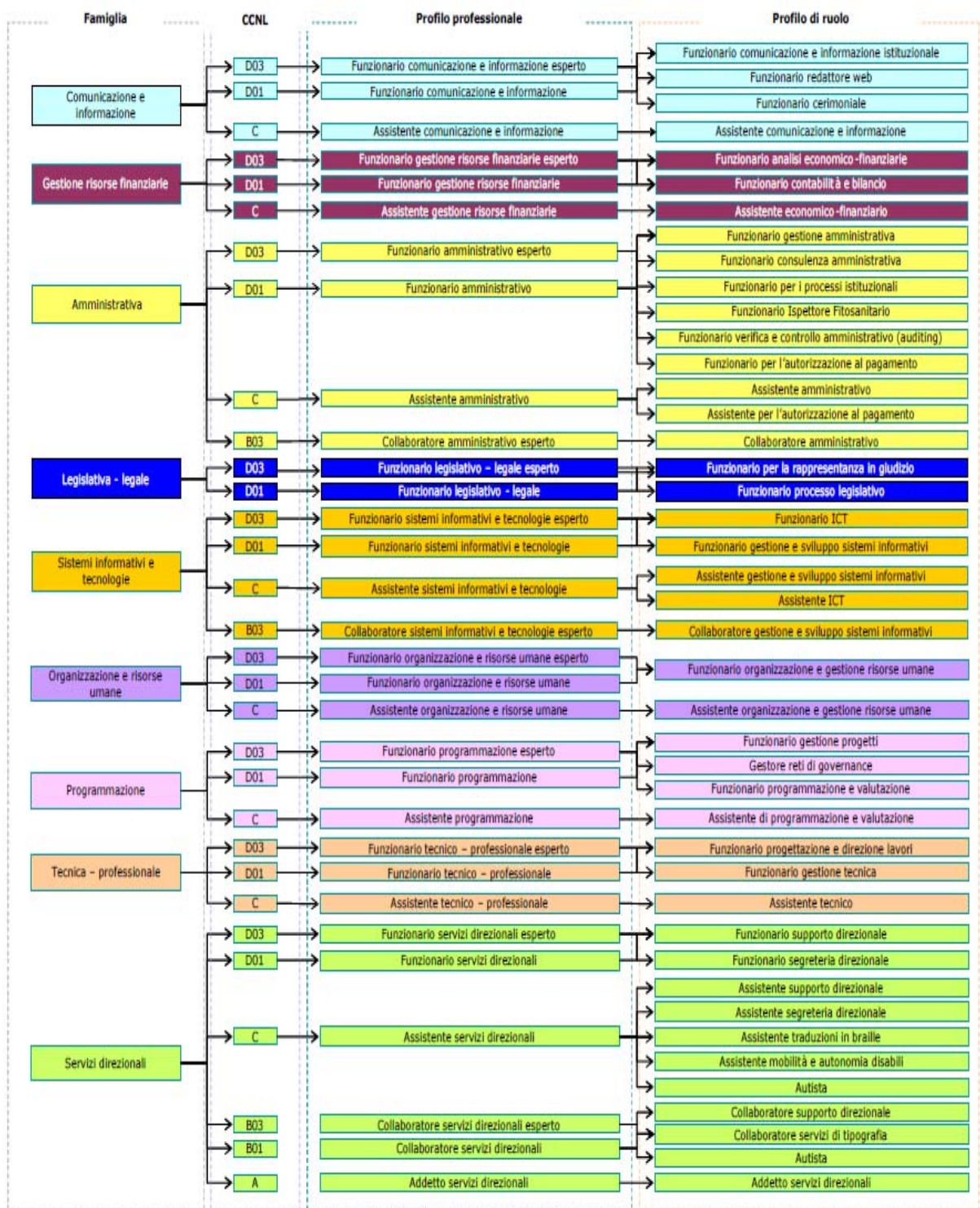
Costituiscono un'aggregazione di profili caratterizzati da una comune identità professionale in relazione alla "Funzione" o "Tipologia di Attività" esercitata e vengono individuate in coerenza con il modello dei processi dell'Ente in modo da coprirli nella loro interezza.

#### Profili professionali

Rappresentano la specificazione in termini di contenuti generali del lavoro delle singole "Funzioni/Attività" necessarie all'Ente, in coerenza con le categorie contrattuali/profili giuridici.

#### Profili di ruolo

I profili di ruolo rappresentano la qualificazione del profilo professionale rispetto ad uno specifico ruolo organizzativo, in termini di aree di responsabilità e competenze tecniche e organizzative richieste (sintetizzate in appositi dizionari).



Nel già richiamato *reference book* del progetto “valutazione delle performance” di Formez PA (Criterio 3.3 – Definire e aggiornare i profili di ruolo da utilizzare per la valutazione delle performance individuali) si dice fra l’altro che “nella valutazione della performance individuale, il livello di competenze richiesto per ricoprire un determinato ruolo e/o assumere una determinata responsabilità costituisce un utile elemento di misurazione. Affinché tale elemento possa essere correttamente valutato è però importante che l’amministrazione tenga aggiornati i profili di ruolo di cui necessita e ciò, in particolare, rispetto all’emergere di nuove istanze, provenienti dalla società civile o generate da processi di riforma. Il mantenimento di un’anagrafica aggiornata delle competenze di cui l’amministrazione necessita consente anche di valutare ex ante il livello di raggiungibilità di determinati obiettivi e standard di servizio”. In allegato si riporta un esempio di Modello delle competenze (si riferisce alla Regione Toscana).

In particolare, l'appendice 3 rappresenta l'elenco di dettaglio dei profili di ruolo individuati dall'Ente in base alle sue esigenze tecnico-organizzative.

L'adozione di un Modello delle Competenze comporta una serie di vantaggi per un'Amministrazione, in quanto consente di:

- ottimizzare la spesa in formazione, mediante una qualificazione sempre più puntuale del fabbisogno formativo;
- avere la possibilità di individuare gap tra le competenze richieste dall'organizzazione e le competenze possedute dalle persone;
- strutturare percorsi formativi e Piani Annuali/Pluriennali della Formazione sempre più centrati sui bisogni dell'Ente e sulle inclinazioni delle persone;
- valorizzare le competenze interne già esistenti, anche in sede di job rotation e copertura del turnover (le persone giuste al posto giusto);
- valorizzare il ruolo e la responsabilità del management ad ogni livello nell'organizzazione, strumentando e standardizzando ulteriormente il rapporto tra capi e collaboratori;
- motivare ulteriormente i percorsi di progressione verticale e orizzontale;
- acquisire elementi utili alla corretta valutazione della performance.

### **Definizioni e riferimenti normativi**

A scopo di semplificazione interpretativa e di chiarezza sul significato dei termini, introduciamo alcune definizioni e convenzioni.

Nell'ambito delle **Competenze professionali o tecniche** rientrano:

- le conoscenze di base e specialistiche (teoriche e/o pratiche);
- le abilità/capacità (cognitive e pratiche) di esercitare il proprio potenziale per il conseguimento degli obiettivi previsti.

Con l'espressione **Comportamento organizzativo** si intende l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera e delle caratteristiche proprie dell'individuo stesso.

Nel presente Format verrà dedicata specifica attenzione al tema delle Competenze professionali o tecniche. Gli aspetti relativi ai Comportamenti organizzativi (incluse le competenze manageriali della dirigenza) sono sviluppati in dettaglio nell'ambito del Format 6.

L'art. 9 del DLgs 150/2009 include fra gli ambiti di misurazione della performance individuale le competenze manageriali e professionali espresse dalla dirigenza (art. 9 comma 1 DLgs 150/2009) e le competenze professionali espresse dal personale (art. 9 comma 2 DLgs 150/2009) nell'arco del periodo oggetto di valutazione.

E' bene sempre ricordare che all'art. 3 – Principi generali, del DLgs 150/2009, si dice che "La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali ....." . Ciò in certo senso fornisce un'ulteriore motivazione ad includere le competenze fra gli ambiti di misurazione della performance individuale, ponendosi come prima finalità quella di favorirne la crescita, in una logica di sviluppo e di miglioramento continuo.

La preintesa del 3 maggio 2012, fra il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, le Regioni, le Province e i Comuni e le Organizzazioni Sindacali, ha posto enfasi sui sistemi di formazione e sulle competenze del personale.

In essa si dice tra l'altro che "La formazione rappresenta infatti una leva decisiva per favorire i processi di cambiamento, innovazione e profonda riforma della pubblica Amministrazione, garantendo l'acquisizione di nuove competenze, la costruzione di nuove professionalità e l'affermarsi nelle strutture pubbliche della cultura del servizio alla collettività e della buona amministrazione".

## Modalità applicative

### Strumenti

#### Elementi per la valutazione delle Competenze

La valutazione delle competenze avviene attraverso l'analisi di un insieme di fattori valutativi rilevanti per l'organizzazione.

Proponiamo di identificare un numero limitato di fattori di ordine generale, in modo da non "perdersi" in analisi eccessivamente dettagliate, che finiscono per appiattire la valutazione (se è troppo complesso rispondere, ma devo comunque farlo, rispondo senza pensare).

Proponiamo anche di identificare per ciascun fattore valutativo alcuni indicatori-guida da considerare nella formulazione della valutazione, in quanto l'attenzione ad alcuni elementi di maggiore dettaglio consente di svolgere una valutazione basata su una più corretta (per quanto possibile) percezione dei fatti: non giudicare la persona in generale, ma valutarne la prestazione con riferimento alle competenze effettivamente acquisite ed espresse, in relazione alle specifiche esigenze dell'organizzazione.

Proponiamo dunque che lo strumento per la valutazione delle competenze sia strutturato come segue:

Area di riferimento	Fattori di valutazione	Indicatori Guida	Valutazione	Punteggio
(Conoscenze oppure Capacità/Abilità)	(articolazione di dettaglio delle competenze)	(lista contenente elementi maggiormente critici per la specifica organizzazione)		
	Es. Conoscenze di base	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li></ul>	Da 1 a 5	Centesimi

Vedremo più avanti che, l'esito della valutazione di dettaglio effettuata secondo lo schema proposto, consentirà di attribuire al valutato un punteggio corrispondente al livello di competenze espresse nel periodo oggetto di valutazione.

Tale punteggio sarà utilizzato dal valutatore per riempire la specifica voce (Competenze dimostrate), nell'ambito della Scheda di valutazione di cui al Format 1.

#### Scelta dei fattori di valutazione e degli indicatori guida

L'analisi dei fattori e degli indicatori in uso nelle Amministrazioni Pubbliche italiane mette in evidenza una grande variabilità nella scelta degli stessi. Il criterio ispiratore deve comunque essere quello di selezionare e circoscrivere le competenze, in relazione all'importanza che le stesse rivestono per la specifica organizzazione.

Un corretto criterio di definizione e un opportuno livello di dettaglio nella scelta delle competenze oggetto di valutazione contribuiscono anche a limitare interpretazioni e percezioni differenziate fra valutati e valutatori.

Di seguito una prima esemplificazione, relativa al personale senza incarico di P.O.:

**Dipendenti**

Area di riferimento	Fattori di valutazione	Indicatori guida
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenze di base</li> </ul>	Strumentali Lingua straniera Sicurezza e antinfortunistica Economia Normativa di riferimento
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenze Specialistiche</li> </ul>	Conoscenze tecniche e procedurali dello specifico settore di appartenenza (Norme, Regolamenti, Procedure specifiche).  Conoscenze specialistiche proprie del ruolo professionale (Strumenti informatici e/o programmi applicativi specifici; Strumenti tecnici e operativi complessi).
Capacità / Abilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacia operativa</li> </ul>	Capacità di applicazione delle conoscenze teoriche all'attività corrente.  Dimostrazione dell'esperienza professionale acquisita precedentemente.  Valutazione dei rischi.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomia</li> </ul>	Abilità a portare a termine i compiti affidati, senza necessità di intervento del superiore diretto.  Propensione a farsi carico delle nuove esigenze sorte nel corso di svolgimento delle attività.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacità di programmazione / gestione</li> </ul>	Individuazione delle priorità. Pianificazione delle attività. Rispetto delle scadenze.

Gli indicatori guida possono essere declinati con maggiore dettaglio al fine di contribuire a “dare valore” a competenze e comportamenti collegati a specifiche necessità o criticità dell'organizzazione. Si tratta di esemplificazioni delle attese relative a conoscenze e capacità che il valutato (dipendente, responsabile di P.O. o dirigente) dovrebbe dimostrare, nell'arco del periodo di misurazione e valutazione della performance individuale.

Il livello di dettaglio sarà in genere superiore nel caso dei dipendenti senza responsabilità gerarchiche.

Al paragrafo successivo si propone un esempio di “Modulo per la valutazione delle Competenze” e ne viene presentata l'applicazione a due diversi profili professionali (rispettivamente, un Funzionario amministrativo ed un Responsabile di Posizione Organizzativa).

Si sottolinea che trattasi di un esempio a scopo didattico e riferito a profili professionali generici.

Nel caso di Enti di grandi dimensioni, che adottino una Matrice dei profili professionali articolata, il livello di specificazione dei profili (professionali e/o di ruolo) e dei fattori valutativi sarà necessariamente più puntuale ed approfondito.

## Modulo per la valutazione delle Competenze

### Funzionario amministrativo

Fattori di valutazione	Indicatori guida	Intesi come: <b>ESEMPLIFICATIVO</b>	Valutazione	Punteggio
<b>Conoscenze di base</b>	<u>Strumentali</u>	Dimostrare di conoscere le regole per l'utilizzo degli strumenti (ad es. informatici) per la gestione di procedure integrate	Da 1 a 5	Centesimi
	<u>Economiche</u>	Conoscenze relative alla formazione e gestione del bilancio		
	<u>Normativa di riferimento</u>	Conoscenza dell'ordinamento delle autonomie locali, elementi di diritto amministrativo		
<b>Conoscenze specialistiche</b>	<u>Conoscenze tecniche e procedurali dello specifico settore di appartenenza</u>	Dimostrare di conoscere le norme amministrative per predisporre atti e regolamenti e le nozioni sull'ordinamento, le competenze e le normative del settore di appartenenza.	Da 1 a 5	Centesimi
	<u>Conoscenze specialistiche proprie del ruolo professionale</u>	Dimostrare padronanza delle nozioni di contabilità pubblica e degli strumenti di analisi economico-finanziaria necessari all'espletamento delle attività		
<b>Efficacia operativa</b>	<u>Capacità di applicazione delle conoscenze teoriche all'attività corrente</u>	Puntualità nello svolgimento dei compiti  Riconosciuta precisione nello svolgimento delle attività	Da 1 a 5	Centesimi
	<u>Dimostrazione dell'esperienza professionale acquisita precedentemente</u>	Padronanza immediata di situazioni critiche anche impreviste  Autorevolezza nel confronto con colleghi e superiori		
	<u>Valutazione dei rischi</u>	Dimostrare di saper valutare i rischi (in termini di tempi e costi) connessi allo svolgimento di un'attività assegnata		
<b>Autonomia</b>	<u>Abilità a portare a termine i compiti affidati, senza necessità di intervento del superiore diretto</u>	Capacità di attivare autonomamente processi decisionali  Capacità di elaborare soluzioni autonome  Dimostrazione di iniziativa	Da 1 a 5	Centesimi

	<u>Propensione a farsi carico delle nuove esigenze sorte nel corso di svolgimento delle attività</u>	Nei limiti del proprio ruolo gestire nuove ed impreviste esigenze in autonomia e senza coinvolgere inutilmente l'organizzazione.		
<b>Capacità di programmazione / gestione</b>	<u>Individuazione delle priorità</u>	Attenzione costante alla corretta attribuzione delle priorità, a non farsi travolgere dalla routine	Da 1 a 5	Centesimi
	<u>Pianificazione delle attività</u>	Dimostrare abilità nel pianificare correttamente le diverse fasi necessarie a completare un task attribuito		
	<u>Rispetto delle scadenze</u>	Organizzarsi al meglio per essere sempre in grado di rispettare le scadenze		

**Responsabile di Posizione Organizzativa (può essere un Dirigente)**

Fattori di valutazione	Indicatori guida	Intesi come: <b>ESEMPLIFICATIVO</b>	Valutazione	Punteggio
<b>Conoscenze di base</b>	<u>Strumentali</u>	Dimostrare di conoscere elementi di informatica e tecniche di procedure automatizzate	Da 1 a 5	Centesimi
	<u>Economiche</u>	Conoscenza degli elementi fondamentali di legislazione finanziaria degli Enti locali		
	<u>Normativa di riferimento</u>	Conoscenza profonda dell'ordinamento delle autonomie locali		
<b>Conoscenze specialistiche</b>	<u>Conoscenze tecniche e procedurali dello specifico settore di appartenenza</u>	Dimostrare di conoscere le norme amministrative per predisporre atti e regolamenti e le nozioni sull'ordinamento e le normative del settore di appartenenza.	Da 1 a 5	Centesimi
<b>Efficacia operativa</b>	<u>Capacità di applicazione delle conoscenze teoriche all'attività corrente</u>	Capacità di applicare correttamente le conoscenze plurispecialistiche all'analisi e all'intervento sui casi concreti	Da 1 a 5	Centesimi



	<u>Dimostrazione dell'esperienza professionale acquisita precedentemente</u>	Padronanza immediata di situazioni critiche anche impreviste  Autorevolezza nel confronto con collaboratori, colleghi e superiori		
	<u>Valutazione dei rischi</u>	Dimostrare di saper valutare i rischi (in termini di tempi e costi) connessi allo svolgimento di un progetto		
<b>Autonomia</b>	<u>Autonomia decisionale / operativa</u>	Capacità di elaborare soluzioni autonome  Capacità di coordinare e monitorare i progetti connessi allo svolgimento di attività complesse e interdisciplinari  Assunzione completa della responsabilità dei progetti gestiti	Da 1 a 5	Centesimi
	<u>Esercizio delle attribuzioni proprie della posizione</u>	Apporto costruttivo e propositivo all'analisi delle necessità e dei problemi  Capacità di contribuire alla definizione delle politiche dell'Amministrazione		
	<u>Gestione del tempo</u>	Autonoma disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Amministrazione		

**Nota bene:** la seconda colonna ("indicatori guida", in grigio) potrà non essere inclusa nel modulo per la valutazione delle competenze. Essa serve a fornire una guida per formulare i contenuti della terza colonna ("intesi come") e a fornire un quadro che faciliti la discussione su questi ultimi, in particolare nell'ambito del colloquio di valutazione.

### Applicazioni

Nella parte introduttiva, abbiamo evidenziato che il livello di competenze possedute costituisce un utile criterio di valutazione a condizione che tali competenze non siano valutate di per sé, ma in ragione delle caratteristiche delle attività e dei servizi svolti dal valutato e degli obiettivi che l'amministrazione si è prefissata in fase di programmazione. Le competenze infatti costituiscono una risorsa per l'amministrazione solo se trovano applicazione nelle funzioni di cui il valutato si occupa. (*Reference book* del progetto "Valutazione delle performance" di Formez PA – Criterio 3.8)

Un criterio generale, utile nell'introdurre o modificare il sistema di misurazione della Performance, è quello della semplicità: un sistema troppo complesso sarà più difficilmente accettato e favorirà logiche adempimentali anziché di sviluppo professionale e organizzativo. Occorre tenere presente che la valutazione non serve a "dare un voto", ma a favorire processi di sviluppo.

Dunque il modulo per la valutazione delle competenze dovrà essere progettato in modo che la sua compilazione non risulti troppo onerosa per il valutatore, ma che contemporaneamente lo aiuti a fornire un feedback adeguato rispetto alle competenze del valutato espresse nella precedente annualità. Inoltre dovrà favorire un dialogo ampio e aperto fra valutato e valutatore, evitando che “si perdano” in troppi distinguo collegati ad un numero eccessivo di fattori da valutare. Le esemplificazioni, oltre a non essere troppe, dovranno essere tarate sulle aree di miglioramento e sviluppo dell’organizzazione.

Entriamo ora nello specifico dei criteri di attribuzione dei punteggi alla valutazione delle competenze. Per motivi di semplificazione è opportuno attribuire lo stesso peso a tutti i fattori di valutazione delle competenze (ovvero se i fattori sono 4 attribuire a ciascuno un peso relativo di 25%).

Si suggerisce di utilizzare la seguente scala pentenaria, in cui il livello viene brevemente spiegato, mettendolo in relazione alle attese, alla posizione e alla necessità di sviluppo.

A ciascun livello corrisponde il punteggio percentuale da attribuire a ciascuna competenza.

**Livello 1 Inadeguato (punteggio attribuito da 0 a 50%)**

Prestazione non rispondente agli standard (alle attese).

Dimostra competenze che non soddisfano i requisiti di base della posizione.

Necessita di colmare ampie lacune o debolezze gravi.

**Livello 2 Migliorabile (punteggio attribuito da 51 a 60%)**

Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard (alle attese).

Dimostra competenze vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunose.

Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici.

**Livello 3 Adeguato (punteggio attribuito da 61 a 80%)**

Prestazione mediamente in linea con gli standard (le attese).

Dimostra competenze mediamente soddisfacenti con lacune sporadiche.

Non necessita di interventi di sostegno.

**Livello 4 Buono (punteggio attribuito da 81 a 90%)**

Prestazione mediamente superiore agli standard (alle attese).

Dimostra competenze stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune.

**Livello 5 Eccellente (punteggio attribuito da 91 a 100%)**

Prestazione ampiamente superiore agli standard (alle attese).

Dimostra competenze più che soddisfacenti ed esemplari per qualità.

Livello di competenza assumibile quale modello di riferimento.

Il punteggio complessivo attribuito all’ambito di valutazione “competenze” dovrebbe essere costituito dalla media delle valutazioni attribuite ai singoli fattori.

Ricordiamo che tale punteggio complessivo è il valore da utilizzare alla voce “Competenze dimostrate” della Scheda di valutazione allegata al Format 1 (ove necessario, dopo aver operato una conversione di scala).

Di seguito un esempio di calcolo del punteggio complessivo:

Competenze valutate	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio attribuito
Conoscenze di base	5	95%
Conoscenze specialistiche	2	55%
Efficacia operativa	3	75%
Autonomia	2	55%
<b><u>Totale</u></b>		<b>280%</b>

*Punteggio complessivo attribuito all'ambito di valutazione "competenze" = Media =*

*= totale punteggio fattori/numero di fattori = 280%/4 = 70% (adeguato)*

Si può notare che questo sistema semplificato, se da una parte ha il vantaggio di non contribuire ad appiattare le valutazioni delle diverse competenze, chiedendo al valutatore di attribuire un solo giudizio complessivo sull'insieme delle competenze (vantaggio gestionale: all'interno del colloquio si può discutere delle diverse competenze), da un'altra parte potrebbe non dare abbastanza evidenza a livelli di competenza non adeguati. Nell'esempio il valutato ha evidenti carenze in termini di autonomia e conoscenze specialistiche, ma poiché ha un'ottima preparazione di base ottiene comunque un punteggio complessivo "adeguato" (70%).

## Errori tipici

Gli errori in cui è più facile imbattersi possono essere relativi a:

### 1. La scelta del numero di competenze valutate

Un eccesso di frazionamento può produrre una difficoltà a valutare, inoltre diminuisce l'importanza del punteggio attribuito alla singola competenza, favorendo valutazioni poco differenziate.

### 2. La formulazione delle esemplificazioni delle competenze valutate

Dovrebbero essere immediatamente comprensibili e collegabili con l'attività corrente e i risultati conseguiti, di cui poter discutere nel colloquio.

### 3. Il criterio di valutazione

La singola competenza non deve essere valutata per sé, ma in ragione delle caratteristiche delle attività svolte dal valutato e degli obiettivi dell'Amministrazione. Una competenza forte, ma non necessaria per l'attività di servizio, non deve dare origine ad una valutazione elevata. Viceversa un livello carente in una competenza non necessaria per l'attività di servizio, non deve dare origine ad una valutazione negativa.

### 4. La scelta della scala di valutazione e il modo in cui descrivere i diversi livelli

Evitare descrittivi troppo complessi dei livelli. Metterli in relazione con i requisiti della posizione e con le necessità di sviluppo collegate ai risultati ottenuti.

### 5. La modalità di attribuzione dei punteggi

E' necessario adottare modalità corrette di pesatura del fattore di valutazione "competenze", in relazione al ruolo e alla posizione gerarchica del valutato.