

FORMAT 6: Valutazione dei comportamenti organizzativi

Nozioni di base

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.

Il principio che sta alla base dell'applicazione di questo criterio di valutazione è che la performance individuale si esprime anche attraverso un complesso di comportamenti che producono effetti non immediatamente misurabili in termini di risultati (si pensi a fattori quali la disponibilità al cambiamento o alla collaborazione fra colleghi). Essi costituiscono un elemento fondamentale del contributo individuale alla performance dell'Ente anche (ma non solo) relativamente agli aspetti cosiddetti “soft”, quali la cultura e il clima organizzativo.

Vi sono poi comportamenti che non possono essere formalizzati attraverso obiettivi. Solo per fare un esempio si pensi alla puntualità: assegnare come obiettivo ad un lavoratore di essere puntuale sarebbe sminuente, ciò non impedisce di inserire la puntualità fra i criteri di valutazione, in qualità di comportamento organizzativo, qualora in una specifica organizzazione vi sia un problema generalizzato di ritardi nell'ingresso al lavoro.

Inoltre, andando oltre l'aspirazione spesso velleitaria all'oggettività nella valutazione, prendere in considerazione i comportamenti introduce un importante elemento di riflessività e confronto nei processi di valutazione.

I processi di valutazione contengono infatti sempre un elemento di soggettività, che costituisce non un limite, bensì un fattore di ricchezza: “valutare” la prestazione significa infatti “attribuire valore” all'oggetto di valutazione. Nel colloquio, valutatore e il valutato costruiscono insieme il valore da attribuire al comportamento di quest'ultimo, dando spazio:

- al rapporto tra ciò che egli pensa di essere e ciò che produce attraverso il suo comportamento
- al rapporto tra ciò che egli produce e quello che viene percepito dagli altri

E' indubbio che valutare il comportamento è tendenzialmente più complesso che valutare altri ambiti per loro natura più “oggettivi” (si pensi al raggiungimento di obiettivi quantitativi), in quanto costringe gli attori del processo ad uscire dalle proprie “zone di comfort” costituendo una sfida:

- per chi viene valutato, a cui viene chiesto di accettare di ricevere dei feedback e di usarli come occasione di sviluppo, anche qualora fossero negativi
- per chi valuta, a cui viene chiesto di attuare una gestione strutturata, intenzionale e strategica, che possa dare senso alla valutazione (ad esempio, perché un capo possa acquisire elementi utili per una valutazione dei comportamenti, serve che egli dedichi attenzione a cosa il valutato fa nello svolgimento del proprio lavoro e a come lo fa).

Proprio da queste difficoltà deriva il beneficio di utilizzare questo ambito di valutazione come leva per lo sviluppo professionale del valutato.

Il colloquio di valutazione rappresenta, infatti, un'occasione per condividere un esame di realtà e per condurre una riflessione sul significato del rapporto del valutato con il proprio lavoro, con l'ente, con il proprio futuro, con il capo, con i colleghi, (...), finalizzato alla costruzione di senso e alla ricerca di dimensioni motivazionali concrete e realistiche (*sense-making*).

Infine occorre ricordare il criterio Criterio 3.7 nel reference book del progetto “valutazione delle performance” di Formez PA: Assumere quale criterio di valutazione della performance individuale di dirigenti e dipendenti i comportamenti manifestati (intraprendenza, rispetto dell’utente, del collega, delle regole, ...).

In sintesi... valutare i comportamenti organizzativi è utile in quanto:

1. la qualità del lavoro svolto si esprime attraverso comportamenti
2. sono i comportamenti che creano la cultura e il clima di una organizzazione
3. il processo di valutazione (in particolare il dialogo fra capo e collaboratore) viene arricchito dall’utilizzo di questo ambito di valutazione

Nell’introdurre un *sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi* è, dunque, opportuno chiedersi:

1. è chiaro ed efficace nell’offrire strumenti per valutare nei fatti il modo in cui i lavoratori esprimono la propria tensione alla qualità del lavoro?
2. Consente di valutare l’apporto individuale alla cultura e al clima organizzativo?
3. Costituisce uno strumento in grado di favorire un efficace rapporto capo/collaboratore? Può essere un valido strumento gestionale ad uso dei capi?

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 segreto 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

Strumenti

Struttura della tabella contenente i comportamenti organizzativi valutati

La valutazione dei comportamenti organizzativi 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 comportamenti 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 i comportamenti rilevanti espressi dalle azioni effettivamente osservate.

Proponiamo dunque che la tabella contenente i comportamenti organizzativi valutati sia strutturata come la seguente:

Comportamenti organizzativi valutati (breve lista)	Intesi come: (lista contenente elementi maggiormente critici per la specifica organizzazione)	Valutazione (da 1 a 5)
Es. Problem solving	<ul style="list-style-type: none">• ...• ...	
...	...	

Scelta dei fattori valutativi

L'analisi dei fattori in uso nelle Amministrazioni Pubbliche italiane mette in evidenza una grande variabilità nella scelta degli stessi. Questa è tuttavia riconducibile ad un numero limitato di macro-cluster (nel caso dei dipendenti collegati prevalentemente al CCNL 31 marzo 1999):

- dipendenti:*
- Orientamento al cittadino e al cliente interno
 - Puntualità e precisione della prestazione
 - Problem solving
 - Cambiamento

- dirigenti:*
- Problem solving
 - Gestione e sviluppo risorse umane
 - Organizzazione
 - Apertura e gestione rapporti con l'esterno
 - Innovazione e cambiamento
 - Gestione del ruolo

Questi a loro volta sono declinati in ambiti più specifici (corrispondenti alle parole sottolineate nelle tabelle successive):

Dipendenti

Comportamenti organizzativi valutati	Aree di dettaglio
<i>Orientamento al cittadino e al cliente interno</i>	<p><u>Orientamento al cittadino:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• instaurare <u>relazioni</u> di qualità con i cittadini/utenti• impostare e svolgere il proprio lavoro innanzitutto per generare <u>output</u> di qualità per il cittadino (<i>delivery</i>)• contribuire a diffondere nell'organizzazione, e in particolare presso i propri colleghi, la <u>cultura</u> dell'orientamento al cittadino <p><u>Orientamento al cliente interno:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• contribuire a creare un <u>clima</u> interno positivo (orientamento al risultato e alla produttività, relazioni interne produttive, valorizzazione delle differenze,...)• <u>collaborare</u> efficacemente con:<ul style="list-style-type: none">○ con colleghi○ con superiori○ in gruppi di lavoro○ fra settori/unità organizzative diverse (<i>collaborazione</i>)• impostare/svolgere il proprio lavoro in modo da massimizzare la <u>qualità dell'output</u> (<u>servizio/prodotto</u>) per i propri clienti interni (<i>delivery</i>)
<i>Puntualità e precisione della prestazione</i>	<ul style="list-style-type: none">• rispettare impegni e scadenze (<u>affidabilità</u>)• gestire carichi di lavoro commisurati alle proprie capacità (<u>quantità</u>)• realizzare le prestazioni previste/assegnate con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste (<u>qualità</u>)• dimostrare di conoscere e rispettare doveri, vincoli e procedure (<u>procedure</u>)
<i>Problem solving</i>	<ul style="list-style-type: none">• individuare, definire e analizzare problemi (<u>individuazione e analisi</u>)• risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti (<u>risoluzione</u>)• proporre soluzioni (<u>risoluzione</u>)• offrire un valido contributo operativo alla soluzione di problemi (<u>risoluzione</u>)• farsi carico, assumendosene la responsabilità con l'autonomia propria del ruolo, di risolvere problemi (<u>risoluzione</u>)
<i>Comportamento rispetto al cambiamento</i>	<ul style="list-style-type: none">• prendersi cura del proprio <u>sviluppo professionale</u> (aggiornamento, autoformazione, disponibilità rispetto alla proposta di formazione...)• essere disponibile a cambiare le proprie modalità di lavoro, il proprio ruolo, la propria posizione organizzativa (<u>flessibilità</u>)• partecipare attivamente al cambiamento organizzativo (<u>flessibilità</u>)• contribuire al miglioramento e all'<u>innovazione</u> (introduzione di novità procedurali, tecniche, nei processi di lavoro, nelle modalità di offerta dei servizi...)

Queste aree di dettaglio possono essere declinate con maggiore dettaglio al fine di contribuire "dare valore" a comportamenti collegati a specifiche necessità o criticità dell'organizzazione. Si tratta di esemplificazioni delle **attese** relative ai comportamenti che i titolari di una determinata posizione dovrebbero agire. E' importante sottolineare che trattandosi di esempi, non tutti sono necessariamente attinenti al lavoro di ciascun valutato in modo stretto e diretto. Piuttosto danno lo spunto per "ragionare su fatti concreti", ovvero collegare le linee di condotta generali attese/auspiccate, con le specifiche modalità con cui esse vengono messe in pratica dal valutato.

Seguono alcuni esempi, relativi ai dipendenti:

Dipendenti			
Comportamenti organizzativi valutati	Aree di dettaglio	Intesi come:	Valutazione
<i>Orientamento al cittadino e al cliente interno</i>	<u>Orientamento al cittadino</u> : instaurare <u>relazioni</u> di qualità con i cittadini/utenti	Offrire informazioni esaustive sui corsi di formazione in avvio agli utenti che ne facciano richiesta (ciò comporta tenersi costantemente aggiornati sull'offerta formativa)	Da 1 a 5 %
	<u>Orientamento al cittadino</u> : impostare e svolgere il proprio lavoro innanzitutto per generare <u>output</u> di qualità per il cittadino (<i>delivery</i>)	Rilasciare gli attestati di partecipazione "in diretta" agli utenti che si presentano allo sportello occupandosi direttamente di tutto il processo (dalla verifica "a sistema" alla stampa) secondo le procedure concordate.	
	<u>Orientamento al cittadino</u> : contribuire a diffondere nell'organizzazione, e in particolare presso i propri colleghi, la <u>cultura</u> dell'orientamento al cittadino	Mettere in evidenza sul banco e invitare gli utenti a compilare le schede di rilevazione della qualità percepita del servizio	
	<u>Orientamento al cliente interno</u> : contribuire a creare un <u>clima</u> interno positivo (orientamento al risultato e alla produttività, relazioni interne produttive, valorizzazione delle differenze,...)	Contribuire a ridurre la conflittualità interna. Affiancare i lavoratori dei "cantieri di lavoro" affinché possano svolgere anche mansioni non meramente esecutive e acquisire nuove competenze lavorative	
	<u>Orientamento al cliente interno</u> : <u>collaborare</u> efficacemente con: a. con colleghi b. con superiori c. in gruppi di lavoro d. fra settori/unità organizzative diverse	a. Organizzarsi con i colleghi per suddividersi il lavoro in modo coerente con le scadenze i carichi di lavoro di ciascuno. b. Informare costantemente il dirigente sull'andamento delle iscrizioni ai corsi. c. Qualità della partecipazione al gruppo di lavoro per la rendicontazione dei corsi. d. Qualità del contributo all'integrazione con la Divisione Lavoro.	
	<u>Orientamento al cliente interno</u> : impostare/svolgere il proprio lavoro in modo da massimizzare la <u>qualità dell'output (servizio/prodotto) per i propri clienti interni (delivery)</u>	Fornire informazioni esaustive sui diversi "passaggi" dell'utente, compilando la sezione note all'interno della "scheda utente".	
<i>Puntualità e precisione della prestazione</i>	rispettare impegni e scadenze (<u>affidabilità</u>)	<ul style="list-style-type: none"> • Arrivare in orario. • Puntualità della consegna o comunque avvisare per tempo i superiori di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni 	Da 1 a 5 %
	gestire carichi di lavoro commisurati alle proprie capacità (<u>quantità</u>)	Essere settimanalmente in linea con i "caricamenti a sistema" dei dati	
	realizzare le prestazioni previste/assegnate con	Limitare la restituzione di moduli incompleti. Rilasciare le informazioni per il	

	l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste (<u>qualità</u>)	completamento della pratica X con il giusto anticipo (non l'ultimo giorno utile).	
	dimostrare di conoscere e rispettare doveri, vincoli e procedure (<u>procedure</u>)	Applicare le corrette procedure informando in modo immediato ed esaustivo l'utente dell'iter procedurale e degli adempimenti a cui si deve attenere	
Problem solving	individuare, definire e analizzare problemi (<u>individuazione e analisi</u>)	Qualora emerga un problema (ad esempio la disponibilità di un docente) segnalarlo per tempo a chi di competenza fornendo tutti gli elementi necessari di cui è in possesso per la sua risoluzione	Da 1 a 5 %
	<ul style="list-style-type: none"> risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti proporre soluzioni offrire un valido contributo operativo alla soluzione di problemi farsi carico, assumendosene la responsabilità con l'autonomia propria del ruolo, di risolvere problemi (<u>risoluzione</u>) 	<ul style="list-style-type: none"> Mettersi a disposizione per risolvere problemi imprevisti con flessibilità e disponibilità Creare e/o partecipare attivamente ad occasioni in cui vengono discussi problemi. In quelle occasioni proporre soluzioni. Ad esempio attivarsi per proporre soluzioni al proprio responsabile, non attendendole solo da lui. Nei limiti del proprio ruolo gestire i problemi che non rientrano nella routine lavorativa in autonomia e senza coinvolgere inutilmente l'organizzazione. 	
Comportamento rispetto al cambiamento	prendersi cura del proprio <u>sviluppo professionale</u> (aggiornamento, autoformazione, disponibilità rispetto alla proposta di formazione...)	Tenersi aggiornati su normative, regolamenti interni, procedure Imparare ad utilizzare l'ultima versione di Microsoft Office Partecipare agli eventi formativi realizzati	Da 1 a 5 %
	<ul style="list-style-type: none"> essere disponibile a cambiare le proprie modalità di lavoro, il proprio ruolo, la propria posizione organizzativa partecipare attivamente al cambiamento organizzativo (<u>flessibilità</u>) 	Disponibilità a partecipare alla realizzazione di iniziative quali la sensibilizzazione nelle scuole e agli eventi collegato alla "settimana del pedone".	
	contribuire al miglioramento e all' <u>innovazione</u> (introduzione di novità procedurali, tecniche, nei processi di lavoro, nelle modalità di offerta dei servizi...)	Sperimentare e proporre innovazioni e cambiamenti nelle modalità di lavoro in particolare nella relazione back e front office	

Nota bene: la seconda colonna ("aree di dettaglio", in grigio) non sarà inclusa nella tabella contenente i comportamenti organizzativi valutati. 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.

Nel caso dei dirigenti, i comportamenti organizzativi e gli ambiti (o aree di dettaglio) da valutare potrebbero essere i seguenti:

Dirigenti

Comportamenti organizzativi valutati	Aree di dettaglio
<i>Problem solving</i>	<ul style="list-style-type: none"> • adottare una <u>visione sistemica</u> • <u>risolvere</u> problemi utilizzando con la opportuna discrezionalità risorse umane, organizzative, processuali, strumentali disponibili al fine di ottenere il risultato. • <u>anticipare e prevenire</u> i problemi
<i>Gestione e sviluppo risorse umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>gestire</u> efficacemente i propri collaboratori • contribuire allo <u>sviluppo</u> e proporre percorsi per la crescita professionale dei collaboratori • <u>comunicare</u> scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace e tempestivo • favorire la <u>motivazione</u> e il <u>lavoro in team</u> dei collaboratori
<i>Organizzazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>pianificare e programmare</u> efficacemente il lavoro • <u>rispettare (e fare rispettare) tempi e scadenze</u> • <u>gestire</u> efficacemente gli aspetti economici e finanziari • effettuare un efficace <u>coordinamento</u> interno del lavoro • <u>monitorare e controllare</u> i processi, lo svolgimento del lavoro svolto e la qualità dell'output • promuovere concretamente l'<u>orientamento alla qualità</u> nella struttura • promuovere concretamente l'<u>orientamento al risultato</u> nella struttura • agire in chiave di <u>interfunzionalità</u>, cooperando in modo efficace con le altre parti dell'organizzazione
<i>Apertura e gestione dei rapporti verso l'esterno</i>	<ul style="list-style-type: none"> • organizzare/attuare <u>modalità di ascolto e dialogo</u> con gli utenti dei servizi e gli stakeholder ... • <u>promuovere concretamente l'orientamento all'utente</u> nella struttura • <u>cooperare / relazionarsi efficacemente con soggetti esterni</u> per realizzare attività e/o progetti
<i>Innovazione e cambiamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>innovare</u> processi, modalità di lavoro, servizi • favorire il <u>cambiamento</u> organizzativo (flessibilità, disponibilità a cambiare le proprie modalità di lavoro, attivismo nella realizzazione di cambiamenti che coinvolgono la sua struttura)
<i>Gestione del ruolo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • esprimere uno <u>stile di leadership</u> adeguato alle necessità e alle situazioni • curare il proprio <u>auto sviluppo</u> • sviluppare un <u>rapporto proficuo con superiori</u> • sviluppare un <u>rapporto proficuo con colleghi pari livello</u>

La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, che costituisce un elemento chiave della valutazione dei **dirigenti** (Art. 9, comma 1d del D.Lgs 150/2009) può essere valutata attraverso lo scarto quadratico medio delle valutazioni, normalizzato sullo scarto quadratico medio più alto attribuito nell'organizzazione.

In ipotesi la formula potrebbe essere questa:

$$\boxed{\text{Capacità di differenziazione dei giudizi del dirigente A}} = \boxed{\text{scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate dal dirigente A } \sigma(A)} / \boxed{\text{il più elevato scarto quadratico medio delle valutazioni assegnate da un dirigente } \sigma(max)}$$

L'indice ottenuto (sempre compreso fra 0 e 1) dovrebbe essere trasformato in percentuale potrà essere messo in relazione con i livelli nella scala di valutazione presentata successivamente.

Si noti che questo meccanismo di calcolo si presta a due possibili strategie da parte del valutatore:

1. *differenziare poco* per non creare uno svantaggio per i propri colleghi con uno scarto quadratico medio massimo per loro penalizzante. Il meccanismo, infatti, "punisce la distanza dal primo".
2. *differenziare molto* per ottenere un punteggio più vicino possibile al massimo. Il meccanismo, infatti "premia la vicinanza al primo".

Occorre evidenziare che vi potrebbero essere distorsioni legate al numero di collaboratori. Un numero basso di collaboratori, infatti, può favorire uno scarto quadratico alto. Ad esempio un dirigente che abbia solo 2 collaboratori di cui uno con il punteggio massimo e uno con il punteggio minimo avrà uno scarto quadratico massimo $\sigma(max)$, che in quanto tale diventerà metro di paragone per tutti i dirigenti, anche quelli che avendo, ad esempio, 20 collaboratori non potranno mai attuare una differenziazione così spiccata.

Il più semplice meccanismo di correzione che potrebbe essere adottato (noi lo suggeriamo) è di non adottare come $\sigma(max)$ lo scarto quadratico medio riferito a meno di 3 collaboratori. In alternativa sono disponibili altri meccanismi più complessi che includono il numero di collaboratori nell'algoritmo.

Nota:

Lo scarto quadratico medio σ (sigma) di una distribuzione è la media quadratica degli scarti dei singoli dati dalla loro media aritmetica M .

Indicati con x_1, x_2, \dots, x_n i dati, con M la media aritmetica e con σ lo scarto quadratico medio si ha:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_1 - M)^2 + (x_2 - M)^2 + \dots + (x_n - M)^2}{n}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M)^2}{n}}$$

Lo scarto quadratico medio è un numero sempre positivo ed è nullo solo se tutti i valori sono uguali tra loro

ESEMPIO

Per calcolare lo scarto quadratico medio dei seguenti valori:

66	115	125	95	103	78	62
----	-----	-----	----	-----	----	----

Calcoliamo la media aritmetica semplice dei dati.

$$M = \frac{66+115+125+95+103+78+62}{7} = 92$$

Calcoliamo lo scarto quadratico medio

$$\sigma = \sqrt{\frac{(66-92)^2 + (115-92)^2 + (125-92)^2 + (95-92)^2 + (103-92)^2 + (78-92)^2 + (62-92)^2}{7}} = \sqrt{\frac{676+529+1089+9+121+196+900}{7}} = \sqrt{\frac{3520}{7}} = \sqrt{502,8571} \approx 22,42$$

Nota tratta da: Metodologia di valutazione del Comune di Novate Milanese

Esempio di tabella descrittiva dei comportamenti, tratto dal sistema di Valutazione della performance individuale della Regione Liguria:

TABELLA N. 3 "Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale di cat. A, B, C e D con o senza posizione organizzativa (compresa vicedirigenza)

Il sistema prevede sei fattori di valutazione delle competenze e comportamenti:

Fattori valutativi	Descrizione	Indicatori-guida da considerare nella formulazione del giudizio
1. Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura. Impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi.	Qualità della prestazione in termini di accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura anche in relazione al miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza interna/esterna e all'effettiva quantità del lavoro svolto in relazione ai compiti/obiettivi affidati. Capacità del dipendente di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti affidati anche in termini di presenza effettiva e di partecipare attivamente al processo lavorativo in cui è inserito rispettando regole e direttive.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualità del lavoro svolto ed assenza/presenza di errori. ▪ Carico di lavoro effettivamente sostenuto tenendo presente la complessità e difficoltà del compito/obiettivo affidato ed il tempo impiegato. ▪ Eventuali carichi di lavoro aggiuntivi rispetto ad altri dipendenti di pari categoria/incarico. ▪ Tempi di svolgimento dei compiti/obiettivi affidati e rispetto di eventuali termini e scadenze. ▪ Corrispondenza del contenuto del lavoro svolto con le direttive impartite e conformità alle procedure/regole pertinenti l'attività interessata. ▪ Assenza/presenza di reclami giustificati da parte dell'utenza esterna/interna. Presenza di encomi e note di merito esterne. ▪ Partecipazione ai processi lavorativi in termini di iniziative, proposte e costanza di impegno. ▪ Osservanza delle regole e delle disposizioni organizzative impartite. ▪ Presenza effettiva in servizio, rispetto dell'orario di lavoro e tasso di assenteismo.
2. Collaborazione, cooperazione ed integrazione con il personale e con l'utenza interna/esterna.	Capacità del dipendente di collaborare e cooperare efficacemente con il dirigente e con i colleghi, garantire disponibilità al lavoro di gruppo, integrarsi positivamente nel contesto lavorativo anche in termini di rapporti con gli utenti interni/esterni.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensione e interpretazione delle esigenze dell'utenza interna/esterna. ▪ Disponibilità e impegno alla partecipazione a lavori di gruppo. ▪ Assenza/presenza di conflitti con il restante personale della struttura.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assenza/presenza di reclami/lamentele giustificate da parte dell'utenza esterna/interna e di personale di altre strutture. ▪ Disponibilità a diffondere nell'ambito della struttura le conoscenze/informazioni necessarie allo svolgimento dell'attività nei tempi e modi appropriati.
3. Flessibilità e adattamento a compiti e problematiche mutevoli.	Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo garantendo la necessaria flessibilità rispetto alle esigenze funzionali ed organizzative della struttura di appartenenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza. ▪ Accettazione di cambiamenti funzionali ed organizzativi nell'ambito della struttura/area di lavoro di riferimento. ▪ Disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro e strumentazioni anche informatiche.
4. Capacità e conoscenze professionali.	Competenze/conoscenze ed abilità di tipo professionale dimostrate dal dipendente nell'espletamento dei compiti affidati. Propensione all'arricchimento professionale anche mediante l'aggiornamento e l'approfondimento delle materie di competenza.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Livello di conoscenza ed abilità professionale dimostrata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati senza bisogno dell'intervento del diretto superiore. ▪ Esperienza professionale acquisita precedentemente e applicata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati. ▪ Presenza di riconoscimenti esterni alle attività svolte. ▪ Partecipazione ad iniziative di aggiornamento, formazione e specializzazione nelle materie di competenza, anche su iniziativa personale. ▪ Applicazione all'attività di competenza delle conoscenze acquisite mediante interventi formativi.
5. Capacità organizzativa e gestionale. Livello di autonomia e assunzione di responsabilità.	Capacità del dipendente di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività anche con riguardo alla gestione dei tempi di lavoro ed al rispetto delle scadenze, all'individuazione delle priorità operative, all'affidabilità gestionale delle attività assegnate, all'assunzione di particolari responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficace gestione del proprio lavoro e/o di quello degli eventuali collaboratori, risorse e strumentazioni assegnate, individuazione delle priorità e programmazione del lavoro anche senza l'intervento dei diretti superiori. ▪ Propensione a farsi carico, di propria iniziativa, delle esigenze create nel corso dell'attività e ad assumersi responsabilità e prendere decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite.
6. Risoluzione dei problemi e proposizione di soluzioni innovative o migliorative.	Capacità di risoluzione delle problematiche affrontate ed all'iniziativa e disponibilità del dipendente di proporre soluzioni di innovazione, semplificazione e miglioramento delle procedure ed attività nell'ambito delle funzioni affidate.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Livello di analisi, risoluzione e verifica delle problematiche dimostrato nei compiti affidati, anche senza l'intervento dei superiori. ▪ Proposizione di modifiche migliorative e soluzioni di innovazione e di semplificazione ai processi lavorativi ai quali si partecipa.

Applicazioni

Un criterio generale utile nell'introdurre o modificare il sistema di misurazione delle 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 in primo luogo a favorire processi di sviluppo.

Dunque la tabella contenente i comportamenti organizzativi valutati, dovrà essere progettata in modo che la sua compilazione non risulti troppo onerosa per il valutatore, ma che contemporaneamente lo aiuti a fornire un feedback adeguato rispetto ai comportamenti più rilevanti del valutato per come li ha potuti rilevare 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, sempre nell'ottica di utilizzare la valutazione innanzitutto come strumento di sviluppo.

Un'opzione potenzialmente disponibile è di esemplificare comportamenti di eccellenza, tuttavia è meglio scegliere delle descrizioni più "neutre", ma che (possibilmente) prevedano comportamenti che "alzano l'asticella" rispetto a quelli in uso. Ad esempio, in un'organizzazione in cui è diffusa la tendenza ad arrivare in ritardo, al descrittivo "arrivare sempre in orario" è preferibile "arrivare in orario", a cui, come si vedrà sarà possibile attribuire una valutazione da "inadeguato" a "eccellente".

Per analoghi motivi di semplificazione è opportuno anche attribuire lo stesso peso a tutti i fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi (ovvero se i fattori sono 4 attribuire a ciascuno un peso relativo di 25%).

Si consiglia 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 un punteggio percentuale contenuto in un determinato range.

<p>Grado 1 INADEGUATO Punteggio correlato: non superiore al 50%</p>	<p>Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.</p>
<p>Grado 2 MIGLIORABILE Punteggio correlato: dal 51 al 60%</p>	<p>Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte lacunosi. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.</p>
<p>Grado 3 ADEGUATO Punteggio correlato: dal 61 al 80%</p>	<p>Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifesta comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con lacune sporadiche. Il valutato non necessita di interventi di sostegno.</p>
<p>Grado 4 BUONO Punteggio correlato: dal 81 al 90%</p>	<p>Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune.</p>
<p>Grado 5 ECCELLENTE Punteggio correlato: dal 91 al 100%</p>	<p>Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.</p>

Il punteggio complessivo attribuito all'ambito di valutazione "comportamenti organizzativi" dovrebbe essere costituito dalla media delle valutazioni attribuite ai singoli fattori.

Ad esempio:

Comportamenti organizzativi valutati	Valutazione (da 1 a 5)	Punteggio attribuito
Orientamento al cittadino e al cliente interno	2	55%
Puntualità e precisione della prestazione	5	100%
Problem solving	3	70%
Cambiamento	2	55%
	<u>Totale</u>	<u>280%</u>

Punteggio attribuito all'ambito di valutazione "comportamenti organizzativi" = Media =
= totale punteggio fattori/numero di fattori = 280%/4 = 70% = livello complessivo

Si può notare che questo sistema semplificato se da una parte ha il vantaggio di non contribuire ad appiattare le valutazioni dei diversi comportamenti chiedendo al valutatore di attribuire un solo giudizio complessivo sull'insieme dei comportamenti (vantaggio gestionale: all'interno del colloquio si può discutere dei diversi comportamenti), da un'altra parte potrebbe non dare abbastanza evidenza ai comportamenti non adeguati. Nell'esempio il valutato è evidentemente poco orientato a utenti e cambiamento, ma poiché è molto preciso nel proprio lavoro 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 comportamenti organizzativi valutati

Un eccesso di frazionamento può produrre una difficoltà a valutare, inoltre diminuisce l'importanza (in primo luogo in termini di impatto sul risultato complessivo) del punteggio attribuito al singolo comportamento, favorendo valutazioni poco differenziate fra i diversi comportamenti.

2. La formulazione dei comportamenti organizzativi valutati (*come*)

Per scegliere i comportamenti da valutare non è necessario ricorrere a complesse modellizzazioni "in astratto". E' più utile scegliere i comportamenti che consentano di utilizzare in modo semplice e senza ambiguità le schede di valutazione di essere utilizzate come strumenti di sviluppo professionale e organizzativo, in sede di colloquio di valutazione.

3. La scelta delle esemplificazioni dei comportamenti organizzativi valutati (*quali, quanti*)

Le esemplificazioni non dovrebbero esse troppe: si correrebbe il rischio di appesantire eccessivamente la tabella e di renderle poco distinguibili dagli obiettivi e anche dalle procedure. Non dovrebbero nemmeno essere troppo poche, affinché sia chiaro che si tratta di esemplificazioni dei comportamenti valutati, e non dell'oggetto di valutazione in sé.

Non dovrebbero essere poco significative, ma anzi dovrebbero rappresentare ambiti effettivamente critici per l'organizzazione. Per questo motivo potrebbero variare ogni anno, in relazione con le mutevoli criticità dell'organizzazione.

4. La formulazione delle esemplificazioni dei comportamenti organizzativi valutati (*come*)

Dovrebbero essere immediatamente comprensibili e collegabili con reali problemi di cui poter discutere nel colloquio.

Allegato: Slide di sintesi direzionale