



VALUTARSI E VALUTARE PER MIGLIORARE INSIEME!



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ART. 7 D.LGS 150/2009 e DLGS 74/2017

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è un sistema di cui tutte le amministrazioni pubbliche si devono dotare per misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi. Viene adottato con il parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).



CHE COS'E'

La performance è il contributo che ciascuno di noi apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi aziendali.

La performance dell'azienda va intesa come performance dell'organizzazione complessiva che si fonda sulla performance di tutto il suo personale.

A COSA SERVE MISURARE E VALUTARE LA PERFORMANCE

La valutazione della performance è uno strumento di apprendimento e di miglioramento, per far crescere una cultura organizzativa orientata al raggiungimento dei risultati da parte di tutti.



Ognuno di noi fa la differenza!

La valutazione delle performance è uno strumento di sviluppo del personale, basato sul riconoscimento delle competenze e dei risultati individuali e sulla possibilità di migliorare le proprie prestazioni.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'azienda è finalizzato a:

- realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati;
- orientare i comportamenti organizzativi;
- sviluppare la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo dei servizi aziendali erogati;
- favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento dei servizi.



A CHI SI RIVOLGE

A tutti i dipendenti dell'azienda, ciascuno per il suo ambito di competenza.

Ad ogni dipendente viene affidato uno o più obiettivi con strumenti di verifica del grado di realizzazione, della qualità delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e delle modalità relazionali.

COSA SI VALUTA

Oggetto della valutazione non è la persona, ma il grado di raggiungimento degli obiettivi, le modalità e i comportamenti con cui un dipendente esplica la propria attività lavorativa ovvero il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori, utenti), il suo modo di applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, la sua capacità di coinvolgimento e motivazione dei collaboratori.

La valutazione non si riferisce al profilo caratteriale, o alla qualità di una persona, ma solo alla differenza tra i risultati effettivi rispetto a quelli attesi, tra i comportamenti considerati adeguati e quelli effettivamente messi in atto e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione, che, di norma, coincide con l'anno solare.

COME SI LAVORA

Sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione vengono predisposti obiettivi operativi in grado di generare un tendenziale miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi aziendali.

Gli obiettivi di performance hanno lo scopo di indirizzare l'azione delle strutture e dei collaboratori segnando in modo chiaro quale sia la situazione di partenza e quale sarà il target verso cui si tende.

Una modalità utile:

- per dare una direzione al proprio lavoro,
- per chiarire le proprie aspettative,
- perché senza un obiettivo non ho una misura della mia efficacia ed efficienza,
- per misurare e quindi verificare.

Gli obiettivi devono essere specifici (S), misurabili (M), ambiziosi (A), realizzabili (R) e tempificati (T) ovvero SMART:

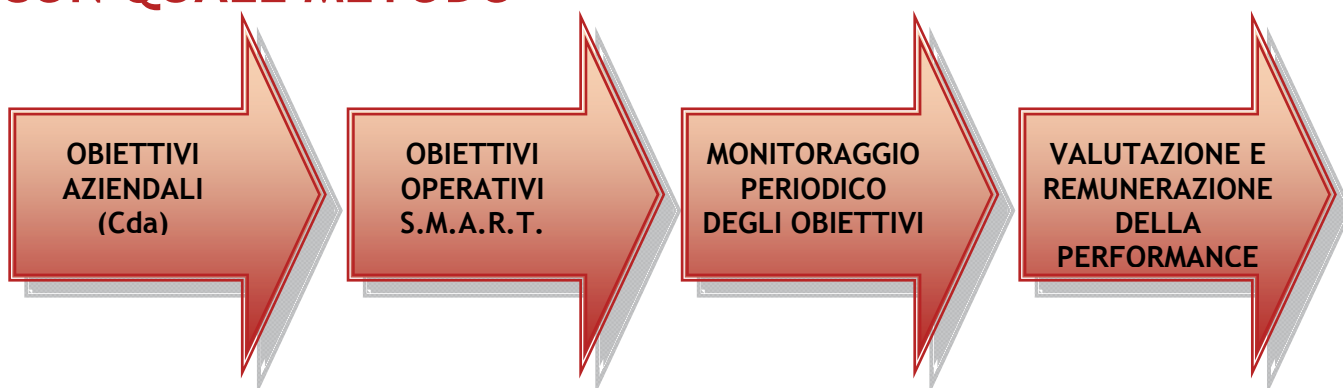
- a) sono i risultati attesi dall'organizzazione nel periodo di riferimento;
- b) sono riferiti anche alla normale operatività;
- c) sono selezionati opportunamente, in relazione ai fini istituzionali dell'azienda;
- d) sono concordati ad inizio periodo tra il valutatore e il valutato;
- e) devono essere realizzabili, ossia adeguati alle risorse e al tempo a disposizione, e contemporaneamente sfidanti e orientati alla soluzione di problemi;
- f) devono essere tempificati;
- g) devono essere chiari e precisi;
- h) devono essere descritti in modo sintetico.

Gli obiettivi possono essere in relazione al contenuto e alla tipologia:

- di tipo quantitativo;
- di tipo qualitativo;
- di mantenimento di uno standard qualitativo sfidante e ambizioso;
- di miglioramento di un livello qualitativo sulla base di uno standard di riferimento;
- di sviluppo/strategici;
- di gruppo.

Se gli obiettivi dati ad inizio anno risultano non raggiungibili, per cause non dipendenti dal lavoratore, è possibile, in fase di monitoraggio periodico, rivedere gli obiettivi con l'assenso dell'O.I.V. (organismo indipendente di valutazione).

CON QUALE METODO



- All' inizio di ogni anno vengono assegnati per ciascun dipendente degli obiettivi,
- Il Responsabile di Servizio li comunica ai suoi collaboratori,
- Attraverso colloqui intermedi, a cadenza periodica, viene realizzato un **monitoraggio sull'andamento** ai fini del raggiungimento dell'obiettivo,
- In ultimo viene realizzata la valutazione finale.

LA VALUTAZIONE FINALE

La valutazione finale viene redatta dal Responsabile del Servizio e validata dal Dirigente. Viene assegnato un grado di raggiungimento degli obiettivi che varia da 1 a 5:

1. con il valore 1 si intende obiettivo non raggiunto;
2. con il valore 2 si intende obiettivo raggiunto parzialmente;
3. con il valore 3 si intende obiettivo raggiunto in misura adeguata;
4. con il valore 4 si intende obiettivo pienamente raggiunto;
5. con il valore 5 si intende obiettivo raggiunto ampiamente sopra i valori attesi.



La valutazione considera anche, sulla base della seguente tabella, i contributi comportamentali agiti:

PUNTEGGIO (PA)	GIUDIZIO SINTETICO IN FASE CONCLUSIVA
1.	Contributo individuale non rispondente alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessita di acquisire le competenze di base e/o colmare debolezze gravi.
2.	Contributo individuale solo parzialmente rispondente alle attese. Manifesta comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte deboli. Necessita di migliorare alcuni aspetti specifici delle competenze attese.
3.	Contributo individuale adeguato alle attese. Manifesta comportamenti soddisfacenti. Non necessita di interventi di rinforzo delle competenze.
4.	Contributo individuale mediamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti stabilmente soddisfacenti e pienamente rispondenti per qualità, quantità e continuità alle attese.
5.	Contributo individuale ampiamente superiore alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità e quantità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

FATTORI COMPORTAMENTALI VALUTATI

- **Rendimento qualitativo e quantitativo**

E' la propensione ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite.

- **Puntualità e precisione**

E' la propensione a rispettare rigorosamente i tempi e le scadenze connessi alla propria attività.

- **Autonomia e rapidità**

E' la propensione a programmare e stabilire le priorità operative anche senza ricorrere al superiore gerarchico.

- **Integrazione nell'organizzazione**

E' la propensione a lavorare in gruppo con senso di responsabilità, assicurando collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative.

- **Spirito di collaborazione**

E' la propensione ad interagire con i colleghi, con il proprio superiore gerarchico e con l'utenza con spirito di collaborazione, mostrando propensione ad accogliere suggerimenti e proposte ed anticipando momenti di tensione e conflitto.

- **Correttezza e qualità delle relazioni**

E' la propensione ad assicurare continuità, accuratezza e affidabilità nelle relazioni interpersonali interne ed esterne connesse alla propria attività, mostrando attenzione e abilità nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.

- **Preparazione professionale e tecnica**

E' la propensione a mostrare nella propria attività una completa e approfondita conoscenza dei principi, delle teorie, delle tecniche e delle metodologie di competenza sia nella risoluzione di problemi che nell'utilizzo degli strumenti tecnici.

- **Grado di adattamento**

E' la propensione ad adattarsi alle nuove situazioni lavorative mostrando flessibilità all'interno della struttura di appartenenza, ricorrendo anche ad un uso appropriato degli strumenti e delle attrezzature tecniche connesse all'attività presidiata.

- **Capacità di organizzare il lavoro**

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse nell'ottica dell'ottimizzazione.

- **Iniziativa e flessibilità**

E' la propensione a contribuire nella proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative, anche risolvendo problemi tecnico - professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività e cura dei particolari senza rinunciare all'assunzione diretta di responsabilità delle attività gestite.

- **Orientamento al risultato**

E' la propensione finalizzata a garantire qualità nella gestione delle attività assegnate secondo una logica di risultato offrendo un significativo contributo alla organizzazione e alla gestione delle risorse anche con sensibilità economica.

- **Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio**

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse, promuovendo intensità e impegno nel coordinamento delle attività della struttura di appartenenza.

- **Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione**

E' la propensione a lavorare in gruppo con senso di responsabilità, assicurando collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative, interagendo con i colleghi, con il proprio superiore gerarchico e con l'utenza con spirito di collaborazione, mostrando propensione ad accogliere suggerimenti e proposte ed anticipando momenti di tensione e conflitto.

- **Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza**

E' la propensione a contribuire in modo costruttivo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro, alla organizzazione dell'unità di appartenenza e delle mansioni dei collaboratori, mostrando capacità nel motivare e valorizzare i collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.

- **Orientamento al risultato e al problem solving**

E' la propensione finalizzata a garantire qualità nella gestione delle attività assegnate secondo una logica di risultato offrendo un significativo contributo alla organizzazione e alla gestione delle risorse, mostrando sensibilità economica e capacità di proposizione di soluzioni alternative a fronte di una analisi degli aspetti essenziali e critici dei problemi connessi alle attività assegnate.

- **Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio**

E' la propensione a proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività, anche attraverso una oculata programmazione delle stesse nell'ottica dell'efficienza, dell'efficacia e dell'ottimizzazione costi-benefici, promuovendo intensità e impegno nel coordinamento delle attività anche attraverso la razionalizzazione delle procedure, dei procedimenti e dei processi di riferimento.

ATTENZIONE A:

- a. **Effetto alone:** Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere tutta la valutazione.
- b. **Standardizzazione:** Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione.
- c. **Appiattimento:** Il valutatore assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.
- d. **Durezza:** Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo.
- e. **Equazione personale:** Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.
- f. **Influenza di giudizi precedenti:** Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi.
- g. **Influenza dei pregiudizi:** Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.
- h. **Slittamento:** Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.
- i. **Influenza della mansione:** Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.
- j. **Generosità:** La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.

UN CONFRONTO RECIPROCO - *Modello feedback 360°*

- Le sessioni di valutazione sono un'opportunità per impostare il dialogo tra valutatore e valutato dove il valutatore formula la valutazione che gli compete ascoltando i suoi diretti collaboratori e confrontandosi con il valutato.
- Il modello prevede che i valutati possano compilare un questionario dove esprimono una valutazione sul valutatore.
- Il sistema prevede che in caso di valutazione ritenuta non corretta da parte di un dipendente, vi sia la possibilità, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, di chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore, il quale deve rispondere nei successivi 10 giorni; se ciò non avviene il dipendente può attivare il Collegio di Conciliazione presieduto dall'O.I.V.

Il confronto reciproco è utile per verificare le modalità corrette di azione.





APPROFONDIMENTI

Accedendo con le credenziali all'area riservata del portale aziendale è possibile visionare e scaricare tutti i documenti relativi al Piano delle Performance, al Sistema di misurazione e valutazione, agli obiettivi e alle schede di valutazione.

WWW.ASP.RE.IT | AREA RISERVATA | L'Azienda | Sistema di misurazione e valutazione della Performance