

Allegato A) alla proposta di delibera di Giunta Comunale n. 46 in data 03.08.2013



COMUNE DI VAS

PROVINCIA DI BELLUNO

**REGOLAMENTO DI DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE, VALUTAZIONE,
INTEGRITÀ E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE E DEL SISTEMA
PREMIALE**

INDICE

Titolo I

Programmazione, organizzazione e valutazione della *performance*

Art.1 - Definizioni ed Oggetto

Art. 2 - Principi generali

Art. 3 - Definizione di *performance* organizzativa

Art. 4 - Ciclo di gestione della *performance*

Art. 5 - Sistema integrato di pianificazione e controllo

Art. 6- Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Art. 7 - Obiettivi e indicatori

Art. 8 - Gestione orientata ai risultati

Titolo II

Valutazione della *performance* individuale

Art. 9 - Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità

Art. 10 - Valutazione dei titolari di posizione organizzativa e del Segretario Comunale

Art. 11 - Valutazione del personale

Art. 12 – Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi

Titolo III

Il sistema premiale

Capo I - Criteri e modalità di valorizzazione del merito

Art. 13 - Principi generali

Capo II – Il sistema di incentivazione

Art. 14 - Definizione

Art. 15 - Strumenti di incentivazione monetaria

Art. 16 - Premi annuali sui risultati della *performance*

Art. 17 - *Bonus* annuale delle eccellenze

Art. 18 - Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza

Art. 19 - Progressioni economiche

Art. 20 – Retribuzione di risultato

Art. 21 - Strumenti di incentivazione organizzativa

Art. 22 - Progressioni di carriera

Art. 23 - Attribuzione di incarichi e responsabilità

Art. 24 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

Capo III – Le Risorse per premiare

Art. 25 - Definizione annuale delle risorse

Titolo IV

Integrità, trasparenza e Nucleo di Valutazione

Art. 26 - Integrità e controlli di regolarità

Art. 27 - Trasparenza

Art. 28 – Nucleo di Valutazione (N.d.V.)

Titolo V

Disposizioni finali

Art. 29 – Disposizioni finali

Titolo I

Programmazione, organizzazione e valutazione della *performance*

Art.1 - Definizioni ed Oggetto

1. Ai fini del presente regolamento si intende per:
 - Ente: Comune di Vas;
 - Sindaco: Sindaco dell'Ente;
 - Giunta: Giunta Comunale dell'Ente;
 - Consiglio: Consiglio Comunale dell'Ente;
 - N.d.V.: Nucleo di Valutazione della *performance*.
2. Le disposizioni contenute nel presente regolamento, disciplinano le linee generali del ciclo di gestione della *performance*, nonché il sistema premiale per i dipendenti, previsti dal D. Lgs. 27.10.2009, n. 150.
3. Le disposizioni contenute nel presente regolamento si armonizzano con le determinazioni che, nel tempo, verranno adottate dalla Commissione indipendente valutazione integrità e trasparenza.

Art. 2 - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale sono alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa, nonché della valutazione delle risorse impiegate per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente stesso.
2. La valutazione della *performance* è fatta con riferimento all'Ente nel suo complesso, ai servizi in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità stabilite dal sistema di valutazione di cui all'art. 12, sulla base di criteri connessi alla realizzazione dei programmi dell'Ente.
3. L'Ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono trasparenza alle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della *performance*.
4. Per meglio raggiungere quanto previsto nei commi precedenti, si stabilisce che la gestione associata del ciclo della *performance*, è lo strumento più appropriato per garantire: omogeneità di valutazione dei dati, possibilità di raffronto dei risultati, semplificazione del ciclo della *performance* e controllo dei costi.
5. La gestione associata del ciclo della *performance* viene svolta, avuto riguardo a quanto previsto dal presente regolamento.

Art. 3 - Definizione di *performance* organizzativa

1. La *performance* organizzativa, fa riferimento ai seguenti aspetti:
 - a. l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate, sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - b. l'attuazione di programmi e progetti, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi ove definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi eventualmente anche attraverso modalità interattive;
 - d. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

Art. 4 - Ciclo di gestione della *performance*

1. Il ciclo di gestione della *performance* si articola nelle seguenti fasi:
 - a. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e degli eventuali indicatori;
 - b. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - c. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d. misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
 - e. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - f. rendicontazione dei risultati garantendone la piena trasparenza e visibilità.

Art. 5 - Sistema integrato di pianificazione e controllo

1. La definizione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione :
 - a. Le Linee Programmatiche di Mandato, approvate dal Consiglio all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e i progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
 - b. La Relazione Previsionale e Programmatica, approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale annuale o, in alcuni casi, fino a tre anni, i programmi e i progetti assegnati alle strutture organizzative dell'Ente;
 - c. Il Piano Esecutivo di Gestione (o in mancanza il Piano Risorse Obiettivi), approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai servizi dell'Ente.
2. Il Piano della *performance* rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della *performance* attesa dell'Ente.

Art. 6- Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, la Giunta adotta annualmente:
 - a. entro 60 giorni dall'avvenuta approvazione del bilancio di previsione, un documento programmatico, denominato: "Piano della *performance*", da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi ed eventualmente definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'Ente, nonché gli obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa ed eventualmente i relativi indicatori; eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della *performance*.
 - b. entro il 30 giugno, un documento, denominato: "Relazione sulla *performance*" riferita all'esercizio precedente, che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse.
 - c. I suddetti termini sono ordinatori, considerato che l'Ente, quantunque di piccole dimensioni, deve adempiere anche a numerosi altri adempimenti normativamente

previsti.

Art. 7 - Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi si dividono in:

- a. strategici: che sono direttamente derivati dagli indirizzi di governo dell'Ente, cioè chiaramente esplicitati nei documenti di programmazione: Linee Programmatiche di Mandato e Relazione Previsionale e Programmatica;
- b. gestionali: che sono legati alle attività, alle azioni, agli interventi individuati come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati strategici. Gli obiettivi gestionali devono portare a risultati misurabili ed essere espressione di variabili influenzabili dai soggetti preposti alla gestione. Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Per le attività innovative, ancora da definire in tutti gli aspetti, oggetto di sperimentazioni ed aggiustamenti, l'obiettivo è desumibile direttamente come ricerca di ottimizzazione gestionale a cui far seguire il consolidamento dell'attività stessa negli atti successivi.
- c. mantenimento, miglioramento, perfezionamento: gli obiettivi gestionali possono essere classificati nelle citate categorie, tenuto conto delle finalità e delle difficoltà di realizzazione.

2. Gli obiettivi:

- a. sono definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i titolari di posizione organizzativa;
- b. danno concretezza al Piano Esecutivo di Gestione (o in mancanza al Piano Risorse Obiettivi), nella sua capacità di essere guida della struttura operativa durante la gestione;
- c. hanno valenza annuale o pluriennale;
- d. devono essere coerenti con quelli indicati nei documenti programmatici di bilancio;
- e. necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori, che consistono in parametri gestionali definiti a preventivo e verificati a consuntivo;
- f. possono essere espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, ecc.), di qualità (livello di efficienza, di efficacia, di economicità, di produttività, di trasparenza e di integrità), di raggiungimento dell'obiettivo (SI/NO).

3. In ogni caso gli obiettivi devono essere:

- a. adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ente;
- b. tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- c. riferibili ad un arco temporale determinato;
- d. commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello locale e, ove possibile, regionale o da comparazioni con altri Enti Locali o altri Enti Pubblici;
- e. confrontabili, ove possibile, con le tendenze della produttività dell'Ente;
- f. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Art. 8 - Gestione orientata ai risultati

1. La gestione orientata ai risultati persegue le seguenti finalità:

- a. nei criteri decisionali: individuare risultati di valore per il cittadino/utente;
- b. nei criteri gestionali: anticipare i bisogni e attivare nuovi servizi (innovazione), anziché riprodurre il passato;

- c. nel comportamento individuale: "negoziare" gli obiettivi e condividerne i risultati, anziché semplicemente adempiere a norme e procedure tradizionali;
- d. nelle competenze necessarie: estendere le proprie competenze da prevalentemente normative, a competenze anche di tipo tecnico (costi, livelli di servizio, trasparenza);
- e. nella tipologia dei controlli: passare da un sistema di controllo basato solo sulla spesa e sulla legittimità degli atti, a un controllo che tenga conto anche del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Titolo II

Valutazione della *performance* individuale

Art. 9 - Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità

1. La valutazione della *performance* individuale è in funzione della *performance* organizzativa ed è volta, in primo luogo, all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale ed al miglioramento del servizio pubblico.
2. La valorizzazione del merito dei titolari di posizione organizzativa e del personale, a seguito della valutazione della *performance*, avviene con il sistema premiale di cui al successivo Titolo III.

Art. 10 - Valutazione dei titolari di posizione organizzativa e del Segretario Comunale

1. La valutazione individuale dei titolari di posizione organizzativa, è collegata:
 - a. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - b. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - c. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.
2. La valutazione della *performance* individuale e l'attribuzione dell'indennità di risultato al Segretario comunale è effettuata dal Sindaco su parere del N.d.V.
3. La valutazione della *performance* individuale e l'attribuzione dell'indennità di risultato ai titolari di posizione organizzativa è effettuata dal Sindaco su parere del N.d.V.
4. La valutazione del Sindaco di cui ai precedenti commi è effettuata sulla base di una scheda di valutazione, dallo stesso approvata e comunicata ai Titolari di posizioni organizzative.
5. La metodologia e i criteri per la valutazione di cui ai precedenti commi è contenuta nell'allegato "Metodo e criteri per la valutazione delle posizioni organizzative" (**Allegato 1**).

Art. 11 - Valutazione del personale

1. La misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale sono effettuate dai titolari di posizione organizzativa, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e sono collegate:
 - a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, tenuto conto, in particolare, di una partecipazione collaborativa, finalizzata alla soluzione dei problemi mediante la formulazione di proposte

- concrete e della disponibilità verso l'utente, attraverso informazioni e proposte finalizzate a soddisfacimento della richiesta;
- c. alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi;
 - d. all'apporto assicurato al lavoro di gruppo.
2. La valutazione del personale è effettuata dai titolari di posizione organizzativa della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.
 3. La valutazione del personale della polizia locale è effettuata direttamente dal Sindaco o Assessore da lui delegato, in quanto nel Comune non è costituito un Comando di Polizia Locale.
 4. La valutazione da parte dei Titolari di posizioni organizzative e del Sindaco, di cui ai precedenti commi, è effettuata sulla base di una scheda di valutazione, approvata dalla Conferenza dei responsabili dei servizi.

Art. 12 – Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi, avviene sulla base delle disposizioni contenute nelle allegate «Linee guida per la definizione del sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti professionali» (**allegato 2**).

Titolo III Il sistema premiale

Capo I - Criteri e modalità di valorizzazione del merito

Art. 13 - Principi generali

1. L'Ente promuove il merito attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori *performance*, attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia monetari che non monetari.
2. La distribuzione di incentivi al personale dell'Ente, non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

Capo II – Il sistema di incentivazione

Art. 14 - Definizione

1. Il sistema di incentivazione dell'Ente comprende l'insieme degli strumenti, monetari e non monetari, finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.

Art. 15 - Strumenti di incentivazione monetaria

1. Per premiare il merito, l'Ente può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:
 - a. premi annuali individuali e/o collettivi, da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuale;
 - b. bonus annuale delle eccellenze;
 - c. premio annuale per l'innovazione e l'efficienza;
 - d. progressioni economiche;

- e. retribuzione di risultato per i titolari di posizione organizzativa e per il Segretario Comunale.
2. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito delle disponibilità di bilancio avuto riguardo alle disposizioni contrattuali vigenti nel tempo.

Art. 16 - Premi annuali sui risultati della *performance*

1. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, i dipendenti dell'Ente sono collocati in una graduatoria anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche orizzontali di cui all'art. 19.
2. L'Ente dovrà garantire un'attribuzione selettiva delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla *performance*, eventualmente operando una distribuzione per fasce di merito.
3. L'inserimento del personale nella graduatoria e quindi la relativa valorizzazione economica individuale, è subordinata al raggiungimento di un punteggio individuale pari almeno al 50% del massimo punteggio ottenibile.
4. Il personale che non raggiunge un punteggio di merito pari almeno al 50% del massimo punteggio ottenibile, viene inserito in una delle seguenti fasce:
 - fascia del personale la cui prestazione è definita "adeguata" rispetto alla normale prestazione contrattualmente esigibile (tra il 40% ed il 49%),
 - fascia del personale la cui prestazione è definita non valutabile anche in caso di assenze anche discontinue nel corso dell'anno superiori a 5 mesi (tra il 30% ed il 39%);
 - fascia del personale la cui prestazione è definita non adeguata in caso di valutazione di "insufficiente rendimento", avuto riguardo a quanto previsto dall'art. 69 del D. Lgs. 27.10.2009, n. 150 (inferiore al 30%).
5. Nessuna valutazione individuale, per quanto positiva, può dar titolo a un premio monetario, se non abbinata al raggiungimento di obiettivi assegnati alla struttura organizzativa nella quale il dipendente è collocato, nella misura di almeno il 50%.

Art. 17 - Bonus annuale delle eccellenze

1. La Giunta può istituire annualmente il *bonus* annuale delle eccellenze, al quale concorre il personale che si è collocato nella fascia di merito alta. La decisione di istituire il *bonus* deve essere adottata e comunicata al personale entro il mese di aprile di ciascun anno.
2. Il *bonus* delle eccellenze può essere assegnato a non più del 5% del personale individuato nella fascia di merito alta ed è erogato entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.
3. Le risorse da destinare al *bonus* delle eccellenze, sono individuate tra quelle destinate alla contrattazione integrativa.
4. Il personale premiato con il *bonus* annuale delle eccellenze, può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se rinuncia al *bonus* stesso.

Art. 18 - Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza

1. Al fine di premiare annualmente i migliori progetti realizzati dai dipendenti, l'Ente può destinare una parte delle risorse disponibili ai premi annuali per l'innovazione e l'efficienza, anche avuto riguardo alle disposizioni di cui all'art. 25.
2. Il premio per l'innovazione è assegnato al dipendente o all'insieme dei dipendenti, che ha/hanno concorso a realizzare un'idea o un'iniziativa o un progetto, che consenta di produrre un significativo cambiamento/miglioramento dei servizi offerti

- o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla performance organizzativa.
3. Il premio per l'efficienza è assegnato all'insieme dei dipendenti, che hanno concorso a realizzare un progetto o iniziativa che abbia comportato un effettivo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, ovvero abbia garantito risparmi sui costi di funzionamento o di effettuazione dei servizi/attività da erogare/svolgere, in relazione ai seguenti fattori:
 - a. una quota del fondo deve incentivare l'attività di gruppo, la flessibilità organizzativa e l'interscambiabilità e viene erogata ai soggetti che hanno partecipato al progetto/iniziativa;
 - b. una quota del fondo deve comunque valorizzare l'apporto individuale in rapporto all'impegno ed ai criteri preventivamente determinati e concordati con soggetti partecipanti al progetto/iniziativa.
 4. L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete al N.d.V., sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate dai titolari di posizione organizzativa e di una relazione che illustri i contenuti dell'iniziativa e la dimostrazione dei benefici ottenibili.
 5. La scelta dei progetti/iniziativa da finanziare e l'assegnazione del premio annuale per l'efficienza, compete alla conferenza dei titolari di posizione organizzativa e Segretario Comunale, sulla base, a preventivo, di una valutazione comparativa delle candidature presentate e, a consuntivo, del rendiconto dell'attività svolta e dei risultati ottenuti.

Art. 19 - Progressioni economiche

1. Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi irreversibili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.
2. Le progressioni economiche sono attribuite, in base a un piano triennale, approvato dalla Giunta in modo selettivo, ad una quota annuale non superiore al 25% di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali, ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della *performance* dell'Ente, nonché delle risorse disponibili.
3. Possono concorrere alle progressioni economiche, i dipendenti collocati nelle prime due fasce di merito, di cui all'art. 16, che abbiano maturato i punteggi minimi indicati nei fattori di valutazione definiti dal sistema di valutazione.

Art. 20 – Retribuzione di risultato

1. La retribuzione di risultato è corrisposta annualmente, a seguito della valutazione dell'attività svolta dagli incaricati, in base alla metodologia di cui all'art. 10 e all'allegato 1 del presente regolamento, entro i limiti minimi e massimi definiti dal CCNL e delle risorse disponibili annualmente destinate a tale finalità.

Art. 21 - Strumenti di incentivazione organizzativa

1. Per valorizzare il personale, l'Ente può utilizzare anche i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:
 - a. progressioni di carriera;
 - b. attribuzione di incarichi e responsabilità;
 - c. accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

Art. 22 - Progressioni di carriera

1. Nell'ambito della programmazione del personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, l'Ente può prevedere la

selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.

2. La riserva di cui al comma 1, non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

Art. 23 - Attribuzione di incarichi e responsabilità

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, il Comune assegna incarichi e responsabilità.
2. Tra gli incarichi di cui al comma 1, sono inclusi quelli di titolare di posizione organizzativa.

Art. 24 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

1. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, l'Ente può promuovere e finanziare annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.
2. Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, l'Ente può promuovere periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

Capo III – Le risorse per premiare

Art. 25 - Definizione annuale delle risorse

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse premiali sono individuate nel rispetto di quanto previsto dal CCNL e sono destinate alle varie tipologie di incentivo, in relazione alle disposizioni del contratto integrativo decentrato.
2. Le risorse annuali definite ai sensi del comma 1, possono essere incrementate delle risorse rese disponibili a seguito della realizzazione delle iniziative legate al premio di efficienza di cui all'art. 18, comma 3.
3. Una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno dell'Ente, è destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione integrativa.
4. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.
5. Le risorse di cui al comma 2 possono essere utilizzate, solo se i risparmi sono stati documentati nella relazione della performance e validati da parte del N.d.V.

Titolo IV

Integrità, trasparenza e Nucleo di Valutazione

Art. 26 - Integrità e controlli di regolarità

1. L'integrità dell'azione amministrativa è assicurata con sistematiche verifiche di regolarità.
2. I titolari di posizione organizzativa, in relazione all'esercizio delle funzioni di competenza, sono direttamente responsabili dell'integrità dell'azione amministrativa e della relativa attività di vigilanza e controllo della regolarità.
3. I titolari di posizione organizzativa adottano, sentito il N.d.V., un programma annuale delle verifiche interne da svolgere con soggetti interni e/o esterni.

4. L'Ente assicura la rilevazione degli eventi avversi e dei reclami, per l'esame approfondito delle cause degli stessi, ai fini dell'adozione di specifici programmi di miglioramento.
5. Ai fini di quanto previsto dal precedente comma, il N.d.V. promuove e valida la definizione del sistema di rilevazione degli eventi avversi e sovrintende se richiesto, al programma annuale delle verifiche.
6. Il N.d.V. riferisce periodicamente al Sindaco sullo stato del sistema dei controlli interni e sui risultati delle attività di verifica.

Art. 27 - Trasparenza

1. In applicazione alle disposizioni di cui all'art. 11 del d.lgs. 27.10.2009, n. 150 e al d.lgs. 14.03.2013 n. 33 l'Ente istituisce sul proprio sito istituzionale apposita sezione denominata "Amministrazione trasparente" sulla quale pubblica:
 - a. il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;
 - b. il Piano e la Relazione di cui all'art. 6, eventualmente per estratto;
 - c. l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
 - d. l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i titolari di posizione organizzativa sia per i dipendenti;
 - e. il nominativo e il curriculum del componente del N.d.V. (ove non costituito in forma associata);
 - f. i curricula dei titolari di posizioni organizzative, redatti in conformità al vigente modello europeo;
 - g. le retribuzioni titolari di posizioni organizzative, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
 - h. gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati.

Art. 28 – Nucleo di valutazione (N.d.V.)

1. Funzioni

2. Il N.d.V.:
 - a. nel rispetto della funzione di valutazione della performance propria dei titolari di posizione organizzativa, collabora nella predisposizione ed aggiornamento del sistema di misurazione, valutazione della *performance* dell'organizzazione, dei titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti, del sistema di integrità e trasparenza di cui ai precedenti artt. 26 e 27;
 - b. monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione della *performance* organizzativa e individuale e di controllo interno di integrità, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità. A questo fine trasmette al Sindaco, una relazione sull'attività di monitoraggio svolta, evidenziando funzionalità e criticità rilevate;
 - c. valida la Relazione annuale sulla *performance*, nonché i risparmi ivi documentati, attestando che i risultati presentati rispecchiano l'effettiva situazione dell'Ente;
 - d. promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
 - e. verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità; cura la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione;

- f. esercita le attività di controllo strategico e riferisce, in proposito, direttamente al Sindaco;
- g. assolve agli obblighi di certificazione richiesti;
- h. stabilisce le modalità per il proprio efficace funzionamento.

2. *Requisiti e incompatibilità*

- a. Al componente del N.d.V. è richiesta competenza in materia di enti locali e in materia di organizzazione dei servizi comunali, acquisita attraverso esperienza di lavoro in tale ambito. Il componente deve in ogni caso possedere diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel precedente ordinamento degli studi.
- b. Non può far parte del N.d.V. chi riveste incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organismi sindacali o che abbia rivestito tali incarichi e cariche nei tre anni precedenti la nomina o che abbia in corso rapporti di lavoro dipendente o rapporti continuativi di collaborazione con l'Ente o che comunque sia per la sua attività in conflitto di interessi con l'Ente.

3. *Durata in carica e revoca*

- a. Il N.d.V. è nominato dal Sindaco.
- b. Il N.d.V. dura in carica 5 anni o per un periodo più breve fissato in sede di nomina e decade con la presentazione della proposta di valutazione relativa all'ultimo anno; il soggetto nominato può essere rinominato al termine dell'incarico.
- c. La revoca del N.d.V. avviene con provvedimento motivato del Sindaco, previo contraddittorio, nel caso di sopraggiunta incompatibilità o per comportamenti ritenuti lesivi per l'immagine dell'Ente o in contrasto con il ruolo assegnato.

4. *Struttura tecnica per il supporto al N.d.V.*

Il N.d.V. per lo svolgimento delle funzioni assegnate interloquisce costantemente con il Segretario comunale e i Titolari di posizione organizzativa.

5. *N.d.V. composizione*

- a. Il N.d.V. è costituito da un solo componente.
- b. L'Ente può costituire il N.d.V. anche in forma associata con altri Enti.

Titolo V Disposizioni finali

Art. 29 – Disposizioni finali

- 1. L'attuazione delle previsioni del presente regolamento, avviene, d'intesa con il N.d.V., in forma progressiva nel tempo.

METODO E CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1) La valutazione del titolare di posizione organizzativa, avviene attraverso apposito provvedimento del Sindaco, su parere dell' N.d.V.

2) La valutazione complessiva di ciascun titolare di posizione organizzativa, a consuntivo delle funzioni e dell'attività svolta nel corso dell'anno considerato, è determinato in funzione di due elementi della valutazione:

2.1 elemento A) i risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati;

2.2 elemento B) il comportamento organizzativo del soggetto.

3) Non si dà in ogni caso luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato qualora i risultati (elemento A della valutazione), in riferimento agli obiettivi assegnati, non siano conseguiti nella misura minima del 60%. Si dovrà inoltre tener conto di tutte le disposizioni normative che prevedono, in caso di mancato ottemperamento, la mancata attribuzione della retribuzione di risultato alle posizioni organizzative.

4) Nel caso in cui il punteggio ottenuto nella valutazione complessiva (elemento A ed elemento B della valutazione) si ponga al di sotto della soglia del 30% del punteggio totale ottenibile, l'incarico di titolare di posizione organizzativa è revocato. La revoca comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato da parte del dipendente titolare, che resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza.

5) Solo nel caso in cui il punteggio attribuito nella valutazione complessiva (data dall'elemento A) e dall'elemento B) della valutazione) si ponga al di sopra della soglia minima del 60% del punteggio totale ottenibile (posto il raggiungimento dei risultati nella misura minima fissata al punto 3), viene disposta la corresponsione della retribuzione di risultato.

6) Il procedimento valutativo é articolato nelle seguenti fasi:

Fase 1 - Definizione degli obiettivi e dei fattori comportamentali assegnati alla posizione organizzativa.

Con cadenza annuale tenuto conto del Piano delle Performance, il Sindaco definisce gli obiettivi di risultato assegnati alla posizione organizzativa.

Una volta stabiliti gli obiettivi, individua i fattori comportamentali di valutazione e le capacità attese, in un'apposita scheda di valutazione individuale.

Tali fattori trovano esplicitazione nella "banca delle capacità" per la valutazione dei responsabili elaborata dall'N.d.V. Ad ogni capacità è collegato un punteggio da 1 a 5. Ad ogni punteggio corrisponde la descrizione di uno specifico "comportamento-tipo".

Le capacità sulle quali si intende incentrare la valutazione dei responsabili e i possibili

comportamenti ad esse associati, possono tuttavia essere definiti anche in forma personalizzata rispetto alla “banca delle capacità”.

Fase 2 – La valutazione dei risultati conseguiti e dei comportamenti organizzativi

La valutazione viene effettuata durante l’anno in date prestabilite e si conclude di norma entro 30 giorni dalla scadenza del dodicesimo mese di incarico, previo un percorso di confronto con l’interessato che ne salvaguardi la possibilità di verifica e contraddittorio.

A tal fine viene condotta la valutazione del risultato conseguito sugli obiettivi assegnati (elemento A della valutazione) e la valutazione dei comportamenti organizzativi (elemento B della valutazione). La valutazione complessiva finale deriva dalla media ponderata della valutazione condotta sui due elementi, secondo il seguente esempio:

Elemento della valutazione	Esempio valutazione	Esempio fattore di ponderazione applicato	Esempio di valutazione ponderata	Valore della valutazione complessiva
Elemento A: risultati	Risultati raggiunti tra il 70 e l’80% = 3 punti	70	210 (= 70 x 3) Moltiplico il fattore di ponderazione per il punteggio ottenuto	
Elemento B: comportamenti organizzativi	Capacità x = 3 punti	Valutazione media sui comportamenti = 4 punti	120 (=30 x 4) Moltiplico il fattore di ponderazione per il punteggio medio ottenuto	
	Capacità y = 4 punti			
	Capacità z = 5 punti			
Totale			330	66% (in rapporto al punteggio massimo ottenibile con applicazione dei fattori di ponderazione)

Fase 3 – Collocazione della posizione organizzativa nella corrispondente fascia di retribuzione di risultato.

Una volta calcolato, per ciascuna posizione organizzativa, il valore definitivo della valutazione complessiva, la posizione viene assegnata ad una fascia di retribuzione di risultato che ne determina l’importo da liquidare.

A tal fine sono individuate le seguenti Fasce di retribuzione di Risultato:

Fascia 1 ⇒ Fino al 29% del punteggio massimo ottenibile ⇒ revoca automatica dell'incarico e nessuna retribuzione di risultato

Fascia 2 ⇒ Dal 30% al 59% del punteggio massimo ottenibile ⇒ nessuna retribuzione di risultato

Fascia 3 ⇒ dal 60% al 69% del punteggio massimo ottenibile, abbinato a raggiungimento dei risultati nella misura minima del 60% ⇒ corresponsione retribuzione di risultato nella misura del 10% della retribuzione di posizione

Fascia 4 ⇒ dal 70% al 79% del punteggio massimo ottenibile, abbinato a raggiungimento dei risultati nella misura minima del 60% ⇒ corresponsione retribuzione di risultato nella misura del 15% della retribuzione di posizione

Fascia 5 ⇒ dal 80% al 89% del punteggio massimo ottenibile, abbinato a raggiungimento dei risultati nella misura minima del 60% ⇒ corresponsione retribuzione di risultato nella misura del 20% della retribuzione di posizione

Fascia 6 ⇒ dal 90% al 100% del punteggio massimo ottenibile, abbinato a raggiungimento dei risultati nella misura minima del 60% ⇒ corresponsione retribuzione di risultato nella misura del 25% della retribuzione di posizione

Il valore della retribuzione di risultato è espresso ai sensi dell'art. 10 del C.C.N.L. 31/03/1999.

Allegato "2"

LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

LA VALUTAZIONE CHE GENERA BENESSERE

- a) Valutazione come servizio
- b) Valutazione come servizio e sviluppo organizzativo
- c) Valutazione come servizio e distribuzione delle risorse
- d) Valutazione come processo evolutivo

LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE

- a) Due punti di vista: direzione e valutato
- b) Approccio nuovo: il valutato come soggetto
- c) Come il valutato diventa soggetto attivo
- d) Uno strumento di supporto al valutatore
- e) Valutazione trasparente e punteggi

L'INDIVIDUAZIONE DELLE CAPACITA'

- a) Valorizzazione delle risorse umane e struttura organizzativa
- b) La messa a punto delle capacità da valutare attraverso un processo partecipativo
- c) Un esempio strutturato

LA COSTRUZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

- a) Ruolo: dalle responsabilità all'identificazione degli obiettivi
- b) La misurazione delle capacità
- c) L'archivio delle capacità

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA PREMIALE

- a) Valutazione come servizio e sistema premiale
- b) Valutazione come servizio e progressioni
- c) Modalità e tempistica di modifica delle schede
- d) Regole per le progressioni
- e) Tempi, metodi e trasparenza

I VALUTATORI

CONCLUSIONI

- a) Realizzare la valutazione come servizio
- b) Gli elementi chiave di un progetto di intervento.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il presente documento illustra e chiarisce i presupposti e le regole del sistema di valutazione del personale negli enti locali.

Verranno di seguito esplicitati la filosofia sottesa e lo scopo del sistema di valutazione, i risultati attesi, i criteri di valutazione adottati, gli strumenti utilizzati, le modalità sviluppate, i soggetti coinvolti, le tempistiche prestabilite, le azioni di adeguamento continuo del sistema che debbono essere praticate; è un sistema che si caratterizza per la sua dinamicità e che deve coordinarsi ed aggiornarsi senza soluzione di continuità sia con il mutare delle condizioni esterne (obiettivi generali dell'ente, dei vari ruoli che compongono l'organico), che con il grado di sviluppo, di anno in anno, conseguito dalla struttura operativa interna, per mantenere costantemente sfidanti e stimolanti gli obiettivi di miglioramento della prestazione.

Il percorso del sistema di valutazione prevede:

- la definizione di ogni ruolo organizzativo,
- l'individuazione degli obiettivi ad esso collegati,
- la ricerca delle capacità necessarie per la realizzazione degli obiettivi dati
- lo sviluppo delle singole capacità attraverso specifici e concreti indicatori comportamentali che consentono di misurare ogni singola abilità.

Un tale risultato permette ad ogni soggetto valutato di verificare il proprio grado di dominio delle capacità stesse e darsi dei programmi anche formativi per sviluppare quelle evidenziate come critiche o acquisire quelle mancanti, colmando i gap di competenza.

Il sistema deve permettere di misurare gli incrementi dei comportamenti professionali, quanto cioè la persona è migliorata rispetto al suo punto di partenza ed in relazione al punto di arrivo ideale.

Il nuovo sistema di valutazione deve originare dalla attività di formazione e sperimentazione che deve coinvolgere tutto il personale dipendente, che viene reso partecipe delle attività di valutazione ed autovalutazione, con un percorso di approfondimento che riguarda i soggetti chiamati alla valutazione.

LA VALUTAZIONE CHE GENERA BENESSERE

A. Valutazione come servizio

L'idea guida del sistema è costituita dalla convinzione che la valutazione del personale possa essere una leva potente per attivare o accelerare il processo di sviluppo organizzativo della Pubblica Amministrazione all'interno del quale siano garantiti, contemporaneamente:

- l'innalzamento del benessere dell'utenza,
- quello dell'organizzazione (ente),
- quello degli operatori.

La valutazione intesa come strumento capace di generare benessere deve essere un servizio, non un giudizio.

Perché un'attività valutativa assuma le caratteristiche del servizio è necessario che venga agita dalla direzione con questo spirito (cioè con un atteggiamento orientato a valorizzare le persone) e che i valutati "vivano" il proprio lavoro. Infatti, solo coloro che desiderano realizzarsi attraverso il proprio lavoro possono sentire il bisogno di misurare le proprie prestazioni per poterle migliorare, sentono l'esigenza di "partecipare" a tutte le fasi del processo lavorativo e organizzativo per esserne protagonisti e si rendono conto che la soddisfazione dell'utenza deriva sempre più dal loro "modo" di interagire. Solo coloro che collegano il benessere dell'utenza alla propria azione possono decidere di assumere come variabile professionale significativa il proprio comportamento organizzativo e sentire il bisogno di "monitorarlo" (valutarlo) per migliorarlo continuamente nel senso di renderlo sempre più efficiente ed efficace.

Una valutazione che voglia essere considerata servizio passa attraverso "l'identificazione del grado di correlazione esistente" fra le capacità/propensioni del soggetto e le capacità richieste dalla posizione organizzativa da questi ricoperta.

Una valutazione così intesa viene ad essere il risultato di un processo razionalmente fondato e trasparente anche per il valutato in quanto lo scopo della valutazione consiste nell'acquisire informazioni che permettano all'interessato di agire sulla propria *performance* professionale per modificarla, contemporaneamente, nel senso da lui desiderato e in maniera funzionale al benessere collettivo.

Un modello di valutazione funzionale alla realizzazione di un miglioramento della *performance* professionale di coloro che lavorano richiede, per poter essere applicato con efficacia, che i valutati conoscano e condividano preventivamente l'oggetto della valutazione e le modalità con cui questa verrà effettuata.

B. Valutazione come servizio e sviluppo organizzativo

Una valutazione come servizio non è dissociabile da un processo di sviluppo organizzativo trasparente, funzionale e condiviso e da un progetto formativo in esso integrato. La valutazione come servizio risulta coerente con un modello organizzativo di tipo partecipativo attraverso il quale è possibile valorizzare al massimo le potenzialità delle persone e avvicinarsi, nel contempo, alla qualità del servizio desiderata dall'utenza e all'efficienza/efficacia organizzativa desiderata dall'amministrazione.

La valutazione può rappresentare un'ottima leva, una porta di ingresso adatta ad introdurre nell'organizzazione i fermenti necessari affinché, dall'interno odell'organizzazione, si metta in moto un progetto di sviluppo organizzativo attraverso il quale la valutazione stessa assumerà un valenza strategica.

Un intervento di sviluppo organizzativo consiste in un'azione corale intrapresa da tutti i soggetti coinvolti (amministratori, "capi", collaboratori) i quali, partendo dagli obiettivi che l'organizzazione intende raggiungere, si adoperano singolarmente, per gruppi di appartenenza e attraverso momenti di integrazione fra ruoli e gruppi, per ridisegnare l'organizzazione partendo da una ridefinizione funzionale del proprio modo di agire personale.

Un intervento di sviluppo organizzativo ha la caratteristica di partire dall'organizzazione che c'è per valorizzarla, avendo però sempre presente l'obiettivo ultimo e le eventuali "incongruenze" degli attori rispetto all'obiettivo. Mira a rendere efficiente ed efficace l'organizzazione *reimmaginandola insieme*, ad opera di coloro che ci vivono dentro e che intendono realizzare se stessi, professionalmente, attraverso il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Per quanto concerne gli obiettivi poi, vanno sottolineati alcuni aspetti, spesso disattesi, nella Pubblica Amministrazione. Gli obiettivi non possono essere discrezionalmente decisi dal management o da chi occupa le posizioni organizzative ma solo dagli amministratori. Gli amministratori spesso non sono attrezzati a "formalizzare" gli obiettivi e si limitano a fornire "orientamenti".

Solo obiettivi misurabili permettono di definire precise capacità professionali. Solo partendo da obiettivi misurabili è possibile definire le azioni concrete necessarie per raggiungerli e quindi individuare le capacità necessarie all'operatore per compierle. In questo modo diventa possibile misurare anche quanto e dove un operatore sia più bravo di un altro.

C. Valutazione come servizio e distribuzione delle risorse

La valutazione come servizio alle persone che lavorano e, parallelamente, alla struttura organizzativa in cui operano, non è strumento utilizzabile per decidere come distribuire risorse già esistenti, non generate cioè da un'azione "mirata" dei "capi" e dei loro collaboratori; non è utilizzabile per dividere la torta che c'è, indipendentemente da chi l'ha generata.

Ma questa invece è l'abitudine invalsa da sempre e funziona per inerzia. Così nessuno dubita che la valutazione debba essere usata per decidere come distribuire risorse economiche già disponibili, convenzionalmente chiamate "premi". L'origine di tali risorse, non essendo legata ad una prestazione preordinata, fa sì che, nella comune accezione, sia slegata e non dipendente dall'azione dei valutati. Siamo di fronte ad un immaginario collettivo che associa la valutazione alla distribuzione di risorse, quando invece deve essere generazione di valore.

Quasi universalmente la valutazione è associata alla distribuzione del premio di produzione che altro non è se non una parte di stipendio fissa e differita. Manca quindi la relazione causa-effetto tra prestazione e valore prodotto. Così ogni tentativo di valutare le prestazioni in maniera trasparente e credibile in funzione della distribuzione di risorse che non sono state generate dai valutati, risulta inefficace, contraddittoria, approssimativa, mediatoria, in quanto tecnicamente impossibile. Il risultato di questo modo di concepire la funzione della valutazione è una babele di proposte metodologiche soggettive (ognuno, ovviamente, ha la sua) di fronte alle quali non è possibile districarsi in maniera razionale per cui la soluzione autoritaria diventa salvifica e l'unica possibile. E l'uso di strumenti tecnici, apparentemente "asettici", o "oggettivi" viene vissuto dall'autorità valutante come il proprio ombrello protettivo.

La valutazione come servizio ha come obiettivo quello di rilevare lo stato professionale e organizzativo presente in un determinato momento per assumerlo come punto di partenza di un itinerario di sviluppo personale e organizzativo pensato, progettato e condiviso tra le parti in gioco, utile a raggiungere gli obiettivi posti. Attraverso tale itinerario si genera quindi un vero "valore aggiunto" che andrà a vantaggio sia dell'organizzazione che di coloro che hanno contribuito a generarlo. Ed è tale "valore aggiunto" che genera il "premio".

La valutazione come servizio è, quindi, uno strumento orientato a facilitare la generazione di valore aggiunto attraverso un processo che prevede, fin dal suo esordio, concreti vantaggi (anche economici, ma soprattutto professionali) per tutte le parti in causa.

D. Valutazione come processo evolutivo

La misurazione delle prestazioni professionali è possibile una volta che siano stati individuati degli indicatori attraverso i quali si possa misurare il grado di presenza delle professionalità considerate necessarie per raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

Si scopre così che non esistono indicatori definibili una volta per tutte proprio perché non ci sono obiettivi fissi ma mutevoli che richiedono un'organizzazione flessibile ad hoc. Questo comporta che cambino, in parte, anche le capacità necessarie per raggiungerli e quindi gli elementi attraverso i quali queste potranno essere misurate.

Si arriva così alla conclusione che nessuno strumento di misurazione completamente "standardizzato", centrato cioè su alcune capacità fisse, può essere utilizzato senza conseguenze negative.

Nella pratica diffusa, nella P.A. gli indicatori utilizzati nei contratti di lavoro sono generici, a spettro largo. Un esempio. Una dimensione professionale da misurare è la "*capacità di iniziativa e autonomia, descritta come: capacità dimostrata di perseguire, nell'ambito della delega ricevuta, obiettivi autonomi e di proporre iniziative innovative utili e realistiche*". Si tratta più di una descrizione di "dimensioni" che di capacità. In ogni caso, nessuna indicazione su come misurare un'abilità del genere. Di conseguenza la valutazione sarà soggettiva e arbitraria e ogni valutatore potrà sostenere un risultato o il suo contrario sulla base di sensazioni soggettive.

Va ribadito che solo attraverso degli indicatori comportamentali misurabili è possibile aiutare le persone ad arrivare ad una "autopercezione" del proprio stato professionale, collegandolo a fattori riconoscibili in quanto tangibili. Questi possono facilitare una presa di coscienza, da parte di ogni collaboratore, dello spessore professionale posseduto nell'esercizio del proprio ruolo. Ed è partendo da quelli che si può definire, in maniera condivisa tra valutante e valutato, un percorso di crescita, verificandone i risultati nel tempo.

La valutazione come servizio deve essere quindi effettuata dal valutatore e dal valutato attraverso la condivisione preventiva di alcune *dimensioni professionali* considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi *indicatori misurabili*.

Ognuna delle capacità, per poter essere misurata, deve essere correlata a dei precisi indicatori comportamentali "misurabili" e riscontrabili sia dal valutato che dal valutatore. Attraverso la constatazione della presenza o assenza degli indicatori (comportamenti organizzativi) e attraverso la misurazione della loro consistenza, quando sono presenti, diventa possibile misurare lo spessore professionale di ogni singola capacità e delineare il cammino da compiere per raggiungere quei miglioramenti professionali che possono essere identificati e condivisi tra le parti.

E di raggiungerli attraverso iniziative formative mirate che impegnano sia l'organizzazione che il valutato.

LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE

A. Due punti di vista: direzione e valutato

In una organizzazione efficiente, efficace e partecipativa la direzione presidia costantemente due obiettivi tra loro connessi ma distinti:

1. lo sviluppo dell'organizzazione
2. la valorizzazione del personale.

È chiaro che personale demotivato non genera sviluppo, così come un'organizzazione senza progetti di sviluppo genera demotivazione. Ma non basta agire sull'uno per valorizzare l'altro: non basta motivare il personale per generare sviluppo organizzativo né basta avere progetti di sviluppo organizzativo per motivare le persone. L'uno non può realizzarsi senza l'altro ma ciascuno è caratterizzato da una propria dinamica interna.

La motivazione delle persone aumenta quando queste si sentono protagoniste della propria carriera. L'organizzazione, però, non può immaginare il proprio sviluppo semplicemente attraverso la valorizzazione delle capacità delle persone così come sono.

Contemporaneamente, agli occhi del valutato risulta opaca qualunque valutazione calata dall'alto, anche se fondata su analisi "inossidabili". Perché la valutazione possa essere motivante dovrà essere dominata e percorsa "in proprio" dal valutato. Chi guida il processo di valutazione dovrà mettere a disposizione del valutato, diventato soggetto attivo, gli elementi che devono essere presi in esame per capire e la teoria che permette di combinarli tra loro in maniera significativa.

D'altra parte, il processo di valorizzazione individuale deve avvenire nell'ambito del benessere dell'organizzazione. Così il valutato deve aver fatto proprio il benessere dell'organizzazione prima di avventurarsi ad immaginare il proprio benessere al suo interno.

La direzione avrà tutto l'interesse a facilitare questo lavoro di riconoscimento e di identificazione, immaginando la propria evoluzione e crescita attraverso la valutazione del personale: questo significa fornire informazioni trasparenti e funzionali e guidare il processo fino all'evoluzione desiderata.

In conclusione la direzione deve porre in atto le seguenti azioni:

1. gestire ed organizzare direttamente la catalogazione delle risorse umane come strumento per soddisfare proprie esigenze passando attraverso la soddisfazione delle esigenze dell'organizzazione;
2. facilitare i collaboratori nel mettere a punto da sé un sistema di misurazione della propria performance professionale, presidiandone la coerenza con le esigenze dell'organizzazione, per ottenere un sistema di valutazione che risulti trasparente dal loro punto di vista;
3. facilitare l'identificazione e la realizzazione delle azioni formative capaci di valorizzare la valutazione centrata sui collaboratori;
4. catalogare nel proprio sistema il prodotto della valutazione così come l'hanno realizzata i collaboratori (autovalutazione) e le capacità sviluppate dalla formazione;
5. attivare azioni di valorizzazione delle capacità dei collaboratori partendo non dalla propria visione delle stesse, ma seguendo un percorso immaginato dal collaboratore stesso che dovrà risultare coerente con lo sviluppo dell'organizzazione, attraverso l'aiuto del dirigente.

Ognuno dei due soggetti coinvolti, direzione ed individuo, per poter restare "soggetto" e non diventare "oggetto" nella mani dell'altro, dovrà poter partire dal proprio punto di vista senza che questo diventi uno svantaggio per l'altro. Storicamente invece è sempre stato il dipendente a doversi adattare al punto di vista della direzione, anche quando l'oggetto era la propria crescita professionale. Oggi, ognuno dei due deve rimanere protagonista attivo se vuole soddisfare le aspettative dell'utenza.

I due punti di vista devono coniugare, ognuno a modo proprio, la valutazione in funzione dello stesso obiettivo (benessere dell'utenza e proprio). Senza perdere ognuno la propria identità devono concorrere allo stesso obiettivo: questo permetterà, alla direzione di catalogare quanto

prodotto dalla valutazione come servizio e di valorizzarlo a livello strategico e al personale di utilizzare modalità di valorizzazione motivanti in quanto trasparenti dal proprio punto di vista.

Ciò che si vuole evidenziare è che ci sono due punti di vista che vanno valorizzati entrambi se si vuole generare un'organizzazione nella quale tutte le sue parti sono benestanti: da un lato c'è la direzione che ha bisogno di dotarsi di un sistema di catalogazione delle competenze e potenzialità presenti al suo interno (bilancio delle competenze) per potersene servire all'occorrenza e che si ritrova tentata a formare tali risorse in funzione delle proprie esigenze; dall'altro ci sono le persone che hanno bisogno di essere protagoniste a cominciare dalla catalogazione, dalla misurazione e poi dalla valorizzazione (formazione) delle proprie capacità. Formare le persone attraverso programmi concepiti dall'organizzazione significa correre il rischio di "manipolare" e di non motivare; formare le persone sulla base di percorsi formativi elaborati da loro stesse significa sì motivare ma anche correre il rischio di perdere di vista le esigenze del sistema.

L'approccio partecipativo della valutazione come servizio, mantenendo fissa la barra sul concetto "tutti non devono perderci" è il solo in grado di costruire percorsi che creino l'equilibrio necessario tra le varie "spinte".

B. Approccio nuovo: il valutato come soggetto

Nelle organizzazioni ciò che motiva le persone è la consapevolezza delle proprie capacità, attitudini, propensioni; consapevolezza raggiunta attraverso l'aiuto di qualcuno che ha gli strumenti per facilitarlo e che utilizza modalità di influenzamento non esproprianti ma che aiutano l'interessato a restare protagonista nella presa di decisione, sempre. Stiamo parlando dell'*approccio "partecipativo"*.

Solo quando le potenzialità risultano riconosciute come proprie dall'interessato, diventano una molla capace di spingerlo a valorizzarle attraverso lo studio, l'impegno, la sperimentazione di nuovi modi di comportarsi.

Nell'approccio partecipativo la persona viene accompagnata, attraverso un percorso empirico, a scoprire le proprie potenzialità. Si tratta di un processo induttivo che deve essere stringente e finalizzato; deve essere guidato da esperti che dominano il campo a livello teorico e capaci di aiutare la persona a porsi le domande giuste e a trovare da sé le risposte che le permetteranno di arrivare alla meta con le proprie gambe.

Partire dagli obiettivi organizzativi rappresenta un ancoraggio fondamentale per poter guidare l'interessato ad interrogarsi su quali siano le capacità necessarie per raggiungerli:

- 1) OBIETTIVI DELEGATI AL RUOLO RICOPERTO →
- 2) CAPACITA' PROFESSIONALI NECESSARIE PER RAGGIUNGERLI →
- 3) INDICATORI TANGIBILI DELLE CAPACITA' (comportamenti) →
- 4) AUTORILEVAZIONE GUIDATA →
- 5) VALORIZZAZIONE – FORMAZIONE

Ogni tipo di divergenza in materia può essere risolta attraverso una verifica concreta. Esiste, infatti, una relazione causa – effetto precisa fra un'azione professionale e un risultato prestabilito. Tale relazione può essere verificata sperimentalmente. Quindi quello che conta per capirsi è un atteggiamento sincero di ricerca anche da parte del valutato.

Il valutato, aiutato a collegare i propri comportamenti concreti alle modalità professionali necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo condiviso, potrà constatare da sé quanto questi siano congrui a misurare le proprie capacità e i propri limiti.

L'operazione con la quale si possono collegare le implicazioni professionali determinate dall'obiettivo con le capacità realmente possedute non sempre risulterà facile per l'interessato.

Spesso le persone pensano di possedere determinate capacità solo perché le desiderano e perché quando agiscono ce la mettono tutta per raggiungere l'obiettivo (atteggiamento tipico del volontariato). Sono persone in buona fede. Per poterle aiutare è necessario accompagnarle a vedere ciò che ancora non vedono. È necessario guidarle a toccare con mano a livello pratico, concreto, sperimentale più che a livello teorico astratto. Tutto ciò che non passa per questa strada tende ad essere vissuto come giudizio e quindi subito, magari in silenzio, ma subito.

C. Come il valutato diventa soggetto attivo

Abbiamo già chiarito come, per non "perdere" per strada l'interessato, sia necessario saper offrire alla persona coinvolta degli indicatori comportamentali concreti attraverso i quali possa capire in che cosa consiste l'abilità oggetto di ricerca. Abbiamo evidenziato come l'aiuto così concepito possa portare a riconoscere, oltre che adeguatezze o inadeguatezze comportamentali, anche precise tendenze o abitudini.

Dal punto di vista metodologico la sequenza delle azioni indispensabili per rendere protagonisti a tutto campo i valutati, sono le seguenti:

1. vengono aiutati dal valutatore, che agisce come formatore/facilitatore, a prendere consapevolezza di come hanno agito-agiscono, si sono mossi/si muovono in relazione ad un obiettivo preventivamente condiviso;
2. sono accompagnati a misurare la consistenza dei propri comportamenti professionali attraverso riscontri tangibili;
3. dopo aver misurato il grado di presenza o assenza di precise capacità vissute personalmente come necessarie per realizzare un proprio obiettivo, decidono quali aspetti professionali sono meritevoli di investimento formativo.

La valutazione delle capacità è finalizzata alla valorizzazione.

Una volta rilevata la consistenza dell'"attrezzatura" posseduta e di quella mancante, chiunque voglia star bene nel proprio lavoro perché lo ama, cercherà di colmare il gap attraverso opportunità formative.

Parallelamente un'organizzazione innovativa farà la propria parte perché tali opportunità diventino accessibili. In caso contrario l'atteggiamento dei valutati regredirà allo stadio precedente (passivo, rassegnato al giudizio)

D. Uno strumento di supporto al valutatore

Il sistema di valutazione delle prestazioni e di rilevazione delle potenzialità/motivazioni presenti nel personale, risulta particolarmente potente sia per innescare in loro il processo di coinvolgimento attivo descritto sopra (atteggiamento intraprendente), sia come acceleratore della loro crescita successiva e del loro coinvolgimento attivo nell'innescare processi di sviluppo organizzativo.

Risulta efficace anche come facilitatore delle interazioni fra personale dipendente, amministratori e utenza.

Permette di accompagnare coloro che gestiscono risorse (capi), ad imparare ad autovalutarsi e a guidare i collaboratori a fare la stessa cosa. Fornisce ai responsabili di funzione organizzativa strumenti adatti a facilitare una valutazione partecipata dei collaboratori.

Tutto questo nella più assoluta chiarezza circa il fatto che:

- non sono gli strumenti che valutano ma sono le persone che si autovalutano utilizzando strumenti di supporto.
- il risultato della valutazione non dipende dallo strumento, ma dall'atteggiamento della persona che si autovaluta e di quella che presidia il processo (valutatore).

E quindi circa la scheda di supporto all'autovalutazione, strumento indispensabile al processo valutativo, va ricordato che:

- la scheda non va intesa come strumento di valutazione in quanto tale;
- la valutazione viene effettuata dal valutatore e dal valutato attraverso la condivisione preventiva di alcune "dimensioni professionali considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi indicatori misurabili";
- la scheda quindi non è altro che una *check list* condivisa, a disposizione dei valutatori e degli autovalutanti attraverso la quale si potranno evitare dimenticanze ed omissioni;
- usare la scheda senza dominarne i contenuti e senza rispettarne la funzione (formativa), significa ricadere nella posizione "giudicante" che si è deciso di rifuggire in quanto mette in soggezione il valutato, costringendolo a difendersi;
- la valutazione come "giudizio" viene vissuta dai valutati come atto ostile e quindi non può essere strumento per facilitare il cambiamento organizzativo;

- la valutazione come servizio permette la valorizzazione professionale delle persone solo se diventa autovalutazione, cioè se viene attuata per convinzione interiore invece che per coercizione esterna.

E. Valutazione trasparente e punteggi

Nella storia della valutazione e nella pratica quotidiana, misurare quanto l'attrezzatura professionale posseduta da ognuno sia vicina o lontana da quella richiesta dal ruolo ricoperto sembra essere lo scopo fondamentale della valutazione in quanto, dal risultato di questa consegue la stesura di una graduatoria tra gli addetti ai lavori in base alla quale vengono poi distribuiti dei premi o decise le progressioni di carriera.

Ma lo scopo della valutazione non è quello di paragonare le persone tra loro o di stendere graduatorie tra le stesse.

Scopo della valutazione è predisporre le azioni formative adatte ad aumentare la valorizzazione delle risorse individuali una volta capito che tali risorse sono funzionali al ruolo ricoperto (motivazione) e al raggiungimento degli obiettivi ad esso correlati.

Ed è questo, per ripeterlo ancora, che ha valore, in quanto genera benessere alle persone che lavorano e di conseguenza all'organizzazione e all'utenza.

Elaborare risultati numerici attraverso i quali confrontare le persone tra loro risulta assolutamente inadatto alla valorizzazione delle motivazioni soggettive che rendono diverse le persone. Anche quando persone diverse lavorano per lo stesso obiettivo svolgendo ruoli simili, non sono facilmente confrontabili tra loro. Ognuna andrà valutata in base alle proprie motivazioni, al grado di correlazione esistente fra caratteristiche possedute e necessità del ruolo, sapendo che nessuno possiede tutte le capacità richieste dal ruolo e quelle possedute non sono tutte a livello di eccellenza. Quindi persone che occupano lo stesso ruolo possono essere portatrici di capacità uguali rispetto alle quali possono manifestare diversi gradi di sviluppo. Possono essere portatrici anche di capacità differenti, tutte pertinenti al ruolo.

La valorizzazione professionale di ogni persona, in un mondo ad alta soggettività, non può avvenire che attraverso percorsi personalizzati di carriera.

La valutazione, in un quadro del genere, viene ad essere lo strumento attraverso il quale monitorare costantemente il cammino di ognuno, dopo averlo tracciato sulla base delle motivazioni soggettive e delle esigenze organizzative.

Per ogni persona è possibile misurare sia la distanza assoluta esistente fra la strumentazione posseduta e la strumentazione ottimale necessaria allo scopo, sia lo stato di utilizzo delle motivazioni possedute rispetto alle potenzialità da queste offerte.

Ogni persona presenta una propria originalità, un proprio percorso ottimale anche per raggiungere obiettivi comuni ad altri. Confrontare lo spessore professionale assoluto tra una persona e un'altra, anche quando sono impegnate per lo stesso obiettivo e con ruoli simili, diventa un'azione arbitraria, autoritaria, non trasparente per gli interessati. E rappresenta una semplificazione per il valutatore (autorità), il quale, per esigenze sue, parte dal presupposto che le persone vanno utilizzate in base alle esigenze organizzative e ciò che ha valore nelle persone è soltanto ciò che serve allo scopo.

In questa logica diventa importante misurare lo spessore professionale posseduto dalle persone in relazione alle esigenze dell'organizzazione senza tener conto delle loro attitudini, motivazioni, potenzialità. Questa impostazione ci riconduce all'approccio che abbiamo definito di "gestione" delle risorse umane, mentre una valutazione collegata alla motivazione spinge verso un approccio "valorizzante" e propulsivo.

Nella logica della valorizzazione delle risorse umane i punteggi assoluti con cui vengono valutate e confrontate le persone sono di scarsa utilità. Attraverso una scala numerica si punta a rendere confrontabili le persone, presupponendo che siano uguali o che tali debbano essere rispetto ad un lavoro da svolgere. Questo genera solo malessere.

Ha senso invece codificare, per ogni collaboratore, le capacità possedute e il loro grado di sviluppo, per poter registrare gli incrementi realizzati di anno in anno attraverso la formazione e

l'impegno personale. Ha senso costituire una banca interna delle risorse umane e un suo aggiornamento sistematico in termini di sviluppo da parte di ognuno per poter premiare i meriti in termini di crescita, di sviluppo. I numeri, i punteggi diventano uno strumento per facilitare la persona interessata a misurare il proprio punto di partenza e gli incrementi realizzati nel tempo; servono per permettere alla persona di valutare i propri cambiamenti nel tempo.

Nella logica della valorizzazione la valutazione deve essere condivisa tra valutante e valutato.

Perché possa risultare condivisa deve avvenire sulla base di elementi tangibili, funzionali ad uno scopo organizzativo e coerenti con la valorizzazione delle motivazioni soggettive.

Per poter predisporre le condizioni di fattibilità di una valutazione a servizio della valorizzazione delle persone, dentro ad un progetto organizzativo definito, deve essere effettuata:

- la definizione degli obiettivi da raggiungere
- l'identificazione condivisa delle capacità professionali necessarie per raggiungerli
- l'esplicitazione dei comportamenti che testimoniano ognuna delle capacità professionali indicate e il grado di sviluppo desiderato per la posizione da ricoprire;
- l'identificazione delle motivazioni soggettive a sviluppare le capacità necessarie al raggiungimento degli obiettivi (il colloquio motivazionale rappresenta lo strumento ideale);
- la rilevazione dello "stato dell'arte" professionale al momento in cui questo nuovo modo di valutare viene avviato;
- la focalizzazione del percorso ottimale di valorizzazione delle motivazioni soggettive attraverso lo sviluppo delle capacità presenti o di quelle potenziali.

In sintesi le condizioni necessarie per una valutazione intesa come servizio possono essere così riassunte:

1	INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI DELEGATI CONDIVISI ASSUNTI COME PROPRI
2	DEFINIZIONE ABILITÀ PROFESSIONALI NECESSARIE PER RAGGIUNGERLI
3	ESPLICITAZIONE DEGLI INDICATORI TANGIBILI DELLE ABILITÀ PROFESSIONALI
4	AUTOMISURAZIONE DELLE ABILITÀ ATTRAVERSO GLI INDICATORI
5	MISURAZIONE ABILITÀ DA PARTE DI PIÙ VALUTATORI ESTERNI
6	CONFRONTO TRA LE VARIE RILEVAZIONI
7	RICERCA DEGLI ELEMENTI CONCRETI (FATTI, COMPORTAMENTI) CHE GENERANO LE DIFFERENZE
8	VALUTAZIONE DEFINITIVA CONDIVISA
9	DEFINIZIONE OBIETTIVI PROFESSIONALI SUCCESSIVI (MIGLIORAMENTI POSSIBILI)
10	AZIONI FORMATIVE FUNZIONALI

Date queste premesse, la vera misurazione da fare riguarderà i cambiamenti messi in atto dal soggetto da un anno all'altro, per migliorare i propri comportamenti e atteggiamenti, partendo dalle indicazioni emerse dalla misurazione precedente. Ciò che va premiato è il miglioramento personale, anche se toccare con mano i propri progressi sul piano della valorizzazione delle

proprie energie interiori rappresenta già un premio, in quanto aumenta lo stato di benessere complessivo della persona.

Il sistema deve permettere di misurare gli incrementi dei comportamenti professionali. Quanto cioè la persona è migliorata rispetto al suo punto di partenza ed in relazione al punto di arrivo ideale.

Il sistema assiste l'Ente nella definizione delle soglie minime perché una persona possa accedere ad un ruolo; nella definizione dei comportamenti chiave di ogni ruolo; nella definizione delle capacità basilari senza le quali non è possibile l'assunzione del ruolo.

Le capacità del ruolo vanno identificate rispetto agli obiettivi di sua competenza e poi misurate. Le persone in servizio, quasi sempre sono state inserite nella posizione occupata attraverso processi che non hanno tenuto conto delle caratteristiche motivazionali e delle esigenze professionali del ruolo. Così capita frequentemente di incontrare situazioni nelle quali le persone possiedono molte delle capacità previste dalla posizione ad un livello più basso di quella che verrebbe considerata, oggi, la soglia di accesso al momento della selezione.

In prima battuta questa misurazione realistica spesso "cruda" induce le persone, abituate ad una valutazione finta, a gridare allo scandalo: non è possibile che sia caduto così in basso dopo anni di valutazioni eccellenti. Viceversa, le persone, se aiutate ad entrare nella logica dell'autovalutazione, arrivano a capire da sé che il merito deriva dalla crescita e che per misurare il merito bisogna stabilire un punto di partenza realistico. E che in questo modo si facilita la valorizzazione dell'investimento che ognuno fa.

La valutazione deve permettere di misurare il grado di sviluppo delle capacità esistenti oggi e soprattutto deve permettere alle persone di identificare, attraverso indicatori tangibili, lo stato dell'arte presente rispetto ad ogni capacità.

Come si è detto molte persone possono presentare comportamenti opposti a quelli richiesti dalla capacità esaminata. Siccome però sono già in servizio, il loro percorso evolutivo verso l'acquisizione di tale capacità dovrà partire dal punto in cui si trova realmente ora.

Lo sviluppo di ogni singola capacità non viene descritto, pertanto, attraverso le tappe che collegano la soglia minima con quella di eccellenza. E questo perché nella vita dell'organizzazione le persone in servizio manifestano spesso comportamenti che sono ben al di sotto di quella che definiamo soglia di ingresso di una determinata capacità. Spesso i comportamenti agiti risultano contrastanti con quelli tipici della soglia considerata di ingresso. Risulta opportuno quindi, per aiutare ogni operatore nel suo percorso di crescita, descrivere le tappe del percorso verso l'eccellenza per ognuna delle capacità prese in esame partendo dai comportamenti realmente praticati.

L'evoluzione di ogni singola capacità viene quindi descritta partendo dai modi con cui viene coniugata realmente per descrivere le tappe attraverso le quali è possibile giungere all'eccellenza.

L'INDIVIDUAZIONE DELLE CAPACITA'

A. Valorizzazione delle risorse umane e struttura organizzativa

La P.A. sta evolvendo: da struttura organizzata per funzioni a struttura organizzata per obiettivi. Le prestazioni passano dalla fornitura di ciò che è espressamente richiesto, alla ricerca di ciò che serve per raggiungere un risultato.

Il sistema del bilancio di competenze permette di ridefinire i profili professionali in maniera nuova rispetto a quella tradizionale che considera la posizione di lavoro come semplice insieme di compiti da eseguire (mansionario).

Nel nostro caso il modello organizzativo nel quale si innesta il bilancio delle competenze è un modello pensato in funzione della produzione di servizi di qualità. Si tratta quindi di un modello funzionale, non di un modello burocratico.

In questa sede il bilancio delle competenze viene coniugato all'interno di un'organizzazione già definita in tutte le sue parti e pensata per raggiungere obiettivi qualitativi. In altre parole il bilancio delle competenze non viene utilizzato per censire il fabbisogno di competenze necessario per costruire un'organizzazione che non c'è, ma presuppone un'organizzazione già definita nei

confronti della quale vuole essere strumento di supporto per la sua crescita e per la sua evoluzione (sviluppo).

La sequenza è la seguente:

- partendo dagli obiettivi viene definito il percorso organizzativo funzionale al loro raggiungimento (processo);
- sulla base del percorso individuato diventa possibile identificare le posizioni lavorative e le loro caratteristiche (struttura organizzativa);
- sulla base delle caratteristiche delle posizioni lavorative diventa possibile identificare le competenze necessarie e valorizzare le competenze presenti nelle risorse umane interne (bilancio delle competenze).

La struttura organizzativa viene assunta come dato di partenza e include i vari ruoli con le relative responsabilità e con gli obiettivi delegati.

Ogni ruolo avrà a carico delle responsabilità che si concretizzano in macroattività, che a loro volta prendono la forma di obiettivi precisi che per poter essere raggiunti presuppongono delle capacità correlate.

Le capacità prendono forma concreta attraverso comportamenti messi in atto nel contesto organizzativo:

1. il comportamento organizzativo è il punto di incontro delle conoscenze, delle capacità tecniche e relazionali di un individuo;
2. le capacità tecniche includono le conoscenze; le capacità relazionali includono quelle tecniche e i comportamenti organizzativi includono quelle relazionali;
3. le conoscenze e le capacità si manifestano attraverso i comportamenti;
4. per misurare conoscenze e capacità si dovrà passare attraverso la rilevazione di indicatori comportamentali.

B. La messa a punto delle capacità da valutare attraverso un processo partecipativo

L'identificazione delle capacità proprie del ruolo che vanno poi misurate avviene attraverso la "formalizzazione" della struttura complessiva dell'organizzazione esistente, partendo dalla quale si procede poi ad una suddivisione delle attività (macroattività) da essa svolte attribuendole ad una pluralità di ruoli. Ad ogni ruolo vengono collegati, in base alle responsabilità assegnate, i risultati e le relazioni di competenza (obiettivi), per estrapolare dagli obiettivi le capacità tecniche e comportamentali ritenute necessarie per poterli raggiungere. L'occhio che guarda è quello del collaboratore, non quello della direzione. Ai suoi occhi non compaiono responsabilità, risultati e relazioni da gestire ma "obiettivi delegati" per raggiungere i quali è necessario possedere delle capacità che ai suoi occhi si manifestano sotto forma di comportamenti efficaci.

In sostanza per il collaboratore le responsabilità, i risultati e le relazioni si presentano sotto forma di obiettivi da raggiungere; le capacità necessarie per raggiungerli si manifestano sotto forma di comportamenti organizzativi efficaci o inefficaci. Comportamenti che rappresentano la risultante di una moltitudine di capacità specifiche sia cognitive (sapere), sia operative (saper fare), sia comportamentali (saper essere) che lui non riesce a disaggregare.

Le conoscenze, le capacità tecniche e quelle comportamentali non si presentano isolatamente ma sotto forma di azioni concrete unitarie: una precisa azione in ruolo (comportamento) rappresenta la sintesi di capacità tecniche, di capacità comportamentali e di conoscenze.

Lo schema seguente visualizza il processo ed evidenzia nell'ultima colonna la parte controllabile dal "soggetto":

Ruolo preso in esame	Macro attività collegate	<ul style="list-style-type: none"> - responsabilità - risultati - relazioni 	<p>Trasformazione delle responsabilità in obiettivi ricostruiti dagli operatori analizzando l'attività pratica</p> <p>Identificazione delle capacità necessarie per raggiungerli attraverso una rilevazione dei comportamenti efficaci da parte degli operatori</p>	<p>Esplicitazione delle capacità comportamentali in cui si sintetizzano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conoscenze - capacità - comportamenti 	<ul style="list-style-type: none"> - Descrizione di ogni capacità attraverso i comportamenti che ne denotano lo sviluppo e misurazione della stessa nel soggetto; - decisione di intraprendere azioni formative funzionali; - modifica delle proprie capacità (comportamenti)
----------------------	--------------------------	--	---	--	--

Esempio di applicazione del modello partecipativo di definizione e misurazione delle capacità

	Macroattività collegate	Responsabilità/risultati/relazioni		Obiettivi ricostruiti dagli operatori analizzando l'attività pratica
ruolo preso in esame RESPONSABILE DI AREA	<i>Le macroattività, guardate con l'occhio dell'operatore in ruolo diventano responsabilità, relazioni, risultati, cioè obiettivi precisi.</i> 1. mette a punto obiettivi realizzabili nel proprio campo di competenza 2. presidia l'efficienza e l'efficacia della loro attuazione 3. pianifica il loro raggiungimento	1. responsabilità	1. Raggiungimento degli obiettivi promessi 2. Valorizzazione delle risorse (comprese quelle umane) 3. Efficienza/efficacia 4. Rispetto dei vincoli	Le responsabilità, le relazioni a carico e i risultati attesi si configurano, dal punto di vista del portatore di ruolo sotto forma di obiettivi da raggiungere
		2. risultati	1. Soddisfazione degli interlocutori 2. Gestione di conflitti 3. Gruppi di lavoro efficaci 4. Clima collaborativo 5. Interdipendenza 6. Precisione tecnica 7. Miglioramento continuo	
		3. relazioni	1. Collaboratori singoli 2. Collaboratori in gruppo 3. Amministratori 4. Utenti 5. Istituzioni 6. Professionisti	

	<ol style="list-style-type: none"> 4. facilita il gioco di sistema 5. genera qualità 6. supporta gli organi politici 7. rispetta i vincoli 8. persegue il miglioramento continuo 		<p><i>Partendo dagli obiettivi che il ruolo è chiamato a realizzare diventa possibile, per il portatore del ruolo, identificare un "Profilo delle Competenze" che dal suo punto di vista diventa un "insieme di capacità". Per competenze di ruolo o capacità si intende un mix di conoscenze, di capacità tecniche e capacità relazionali che, nel loro insieme si manifesteranno attraverso comportamenti organizzativi.</i></p> <p>Identificazione delle capacità da parte degli operatori partendo da una rilevazione dei comportamenti</p>	
Capacità			Comportamenti/Valutazione	
	<p>Conoscenze del ruolo (elementi cognitivi: sapere)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Specialistiche 2. Contrattuali 3. Procedurali 4. Organizzative 5. Normative 6. Informatiche 7. Manageriali 	<p>comportamenti organizzativi efficaci e inefficaci</p> <p>le capacità si manifestano attraverso comportamenti agiti nel contesto organizzativo</p> <p>il sapere, il saper fare e il modo di fare come tutte le capacità, si manifestano attraverso comportamenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Correlazione di ogni capacità posseduta a comportamenti verificabili • valutazione delle proprie capacità attraverso la rilevazione dei comportamenti organizzativi praticati • decisione di intraprendere azioni formative funzionali • modifica delle proprie capacità (comportamenti)
	<p>Capacità tecniche (Capacità di seguire una procedura razionale: saper fare)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinamento operativo (metodo) 2. Soluzione tecnica di problemi (metodo) 3. Sa inviare informazioni (metodo) 4. Pianificazione (metodo) 5. Programmazione (metodo) 6. Controllo (metodo) 7. Analisi (metodo) 8. Decisione (metodo) 9. Proposta (metodo) 10. Organizzazione (metodo) 11. Conduzione di riunioni (metodo) 12. Valuta (metodo) 		

		<p>Capacità comportamentali (atteggiamenti, modi, stili: saper essere)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinamento innovativo (stile, modo) 2. Conduce le persone o il gruppo a risolvere direttamente i problemi 3. Sa farsi capire (modo) 4. Sa portare le persone ad organizzarsi 5. Sa creare condizioni motivanti 6. Fa emergere i conflitti sommersi 7. Facilita lo scambio di feedback 8. Porta le persone ad esprimere i propri talenti 9. Valuta (servizio) 		
--	--	---	--	--	--

Attraverso la rilevazione dei comportamenti organizzativi diventa possibile, senza dover utilizzare strumenti tecnici gestibili solo dagli addetti ai lavori o senza dover passare attraverso astrazioni che generano poi malintesi, toccare con mano la presenza o assenza di una precisa capacità o il grado di presenza della stessa.

Perché il sistema possa funzionare è necessario che la persona interessata abbia preventivamente:

- messo a fuoco gli obiettivi del proprio ruolo e li abbia assunti come propri;
- individuato le capacità senza le quali le sarebbe impossibile, secondo lei, raggiungerli;
- identificato, per ognuna delle capacità, i comportamenti capaci di dare significato alla presenza della capacità stessa ed al relativo grado di sviluppo.

C. Un esempio strutturato

Lo scopo del sistema di valutazione come servizio consiste nel portare le persone a sapersi autovalutare. Per facilitare questa azione viene messo loro a disposizione un supporto tecnico sotto forma di scheda, che contiene un certo numero di capacità sufficientemente ampio da coprire tutto lo "spettro" delle competenze richieste dal ruolo oggetto di valutazione.

La scheda va intesa come *check list* in grado di ricordare il cammino da compiere per non perdersi e come guida quando il valutatore si cimenta con l'obiettivo di accompagnare i propri collaboratori a sapersi autovalutare.

Perché la valutazione venga vissuta positivamente dai collaboratori è necessario accompagnarli a condividere la funzione di "servizio" che questa vuole assumere.

Nella scheda sono evidenziati i comportamenti concreti che permettono all'interessato di misurare le proprie capacità attraverso il riscontro della loro presenza o assenza. Gli indicatori comportamentali "tangibili" descritti nella scheda rappresentano lo strumento che permette al dirigente di "agganciare" ogni collaboratore a comportamenti concreti che riguardano il collaboratore stesso, in modo da permettergli di vedere chiaramente quali sono gli aspetti che vanno valutati.

La condivisione degli indicatori, come pure la verifica della loro congruità rispetto alle dimensioni professionali da misurare, va raggiunta preventivamente attraverso un apposito percorso formativo.

La valutazione serve per misurare le capacità. Qualunque attività professionale è costituita da capacità complesse e da capacità semplici. Saper comunicare è una capacità complessa in quanto contiene una serie di capacità più semplici quali la capacità di parlare, di ascoltare, di farsi capire ecc...

Per poter valutare alcune capacità complesse, vedi ad esempio la "capacità di valorizzare le risorse umane" è necessario mettere a punto le capacità specifiche che costituiscono tale capacità. Chiameremo la capacità complessa "dimensione professionale" mentre chiameremo "capacità professionale" la capacità semplice. Così ogni dimensione professionale viene ad essere costituita da una serie di capacità professionali che la caratterizzano.

Ogni capacità professionale per poter essere misurata in maniera non arbitraria deve essere collegata a degli indicatori comportamentali che ne evidenzino la presenza e il suo grado di sviluppo.

Gli indicatori (comportamenti) che caratterizzano ogni capacità professionale da misurare, sono collocati su una scala di cinque gradini.

Sul primo gradino sono descritti i comportamenti che evidenziano l'assenza della capacità, mentre sul quinto gradino sono descritti i comportamenti che ne descrivono la presenza a livello di eccellenza.

Tra i due estremi della scala si sviluppa il percorso attraverso il quale la capacità si evolve e cresce; ogni tappa del percorso è documentata, confermata, resa trasparente attraverso comportamenti tangibili. Questo permette alla persona in valutazione di constatare personalmente l'itinerario evolutivo di quella capacità e di collocare se stessa in una posizione piuttosto che in un'altra in base ai comportamenti da lei praticati.

Procedere in questo modo risulta molto efficace a livello formativo. Facilita le persone in valutazione ad assumere una visione dinamica dello sviluppo delle capacità, a riconoscere immediatamente il proprio stato professionale e ad identificare obiettivi di cambiamento concreti e tangibili da perseguire subito.

Attraverso la constatazione della presenza o assenza degli indicatori (comportamenti organizzativi) è possibile misurare lo spessore professionale di ogni singola capacità e delineare il cammino da compiere per raggiungere precisi miglioramenti professionali (prestabiliti e condivisi tra le parti e agganciati a precise iniziative formative e di impegno sia dell'organizzazione sia del valutato).

Ogni gradino viene descritto con un comportamento preciso, riscontrabile concretamente e quindi utilizzabile per aiutare il valutato a "toccare con le proprie mani" la situazione professionale in cui si trova. L'esperienza ci dice che quando questo approccio diventa familiare nasce spontanea l'esigenza di descrivere la progressione di ogni singola capacità attraverso una scala con un numero superiore di passaggi (più dettagliata e precisa).

Le esperienze fatte fino ad oggi suggeriscono anche, nella fase iniziale di introduzione di questo approccio alla valutazione, di procedere ad alcune "semplificazioni" onde evitare di rendere troppo complesso il quadro e portare le persone coinvolte a perdersi.

Nel contesto organizzativo ognuna delle dimensioni professionali che si vogliono misurare assume un proprio "peso specifico" in base al valore del suo apporto all'obiettivo da raggiungere. Al fine di permettere una maggiore attenzione al processo volto a cambiare l'atteggiamento verso la valutazione (presidiando, quindi, più la fase formativa che la precisione valutativa), può essere utile attribuire lo stesso peso a tutte le capacità professionali prese in esame.

Un esempio: la misurazione della capacità di lavorare per obiettivi.

CAPACITA'	INDICATORI				
	1	2	3	4	5
LAVORARE PER OBIETTIVI	Fa esclusivamente quanto assegnato (lavora per compiti, va a memoria, in automatico).	Cambia il suo modo di lavorare solo se glielo dice il responsabile.	Quando si rende conto che il risultato non è quello atteso informa il responsabile.	Quando si trova in difficoltà fa proposte al responsabile in tempo utile per poter raggiungere l'obiettivo.	Non si arrende fino a quando non ha raggiunto l'obiettivo concordato, predispone tempistiche e le rispetta. Verifica che l'obiettivo sia stato raggiunto ed informa il responsabile.

LA COSTRUZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

A. Ruolo: dalle responsabilità all'identificazione degli obiettivi

Nella contrattazione collettiva per definire un ruolo o una posizione organizzativa si fa riferimento alle responsabilità. La responsabilità si manifesta attraverso il raggiungimento di un risultato atteso da quel ruolo. Se il risultato atteso è complesso, le capacità correlate potrebbero risultare di non immediata comprensione e misurazione.

La nostra convinzione è che per poter identificare le capacità professionali proprie di un ruolo organizzativo (per poi misurarle) è opportuno partire dagli obiettivi che quel ruolo è chiamato a realizzare.

Gli obiettivi non sono scritti in nessun contratto, ma rappresentano la concretizzazione delle responsabilità, descritte nel contratto, che fanno capo a quel ruolo.

Perché l'operatore possa identificare da sé le capacità necessarie per interpretare un certo ruolo non basta partire dalle responsabilità ad esso collegate ma occorre esplorare gli obiettivi attraverso i quali quelle responsabilità si concretizzano.

La responsabilità che non si collega ad un obiettivo misurabile diventa "senso di responsabilità" che è una qualità, non una capacità, e quindi di difficile misurazione, specialmente se si pensa ad una misurazione condivisa fra più persone.

Il raggiungimento di un obiettivo risulta invece sempre misurabile, e, di conseguenza, risultano misurabili le capacità correlate, attraverso la rilevazione dei comportamenti messi in atto.

La misurazione della capacità è praticabile attraverso la rilevazione del grado di efficacia del comportamento agito per raggiungere quell'obiettivo.

Neppure i dirigenti di fronte alla necessità di autovalutarsi procedono con questo metodo.

Non esiste abitudine a definire le capacità necessarie allo svolgimento del ruolo ricoperto partendo dai risultati che il ruolo deve saper generare. Quando domandiamo ai dirigenti quali siano le loro responsabilità e gli obiettivi ad esse correlati, spesso vanno in confusione.

Sono in grado di descrivere le attività che ognuno svolge quotidianamente. Questo perché il ruolo, anche quello dirigente, viene vissuto in modo passivo, rituale.

Entrando in servizio si entra in un binario prestabilito: sono le situazioni che ti guidano a fare quello che serve e il tuo compito consiste nel fare nel modo migliore possibile per te quello che il ruolo, così congegnato, ti richiede.

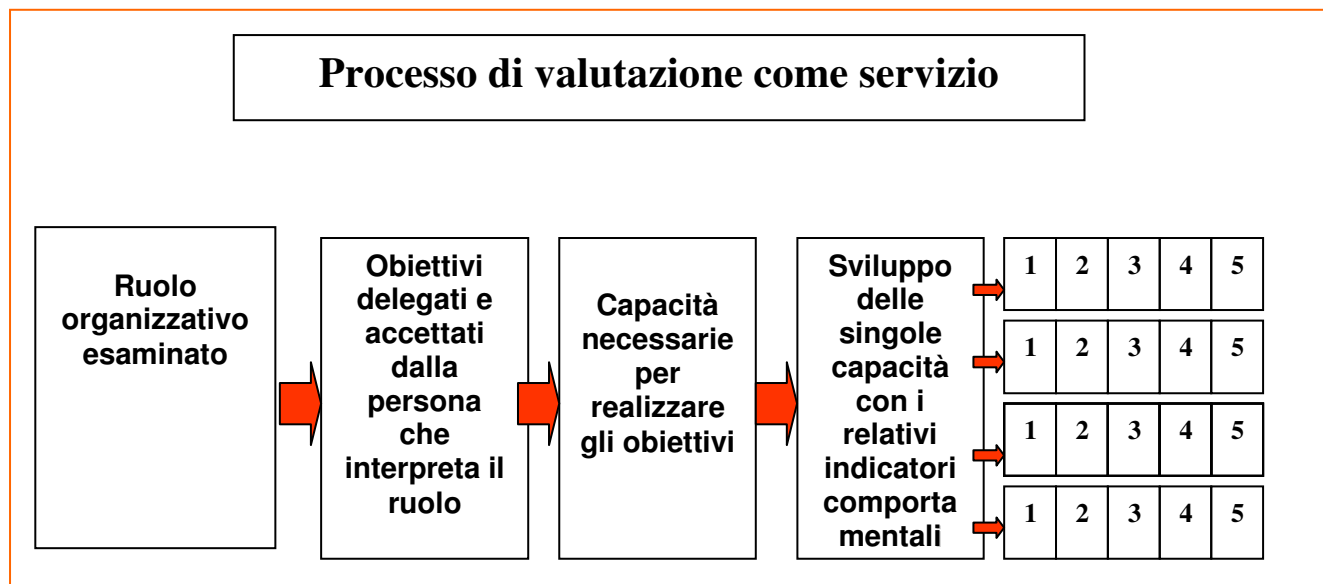
L'esperienza ci insegna che per portare i dirigenti a definire le capacità professionali su cui valutarci è opportuno andare per gradi.

È consigliabile partire dalla descrizione di ciò che ognuno fa ogni giorno per poi identificare la responsabilità retrostante (perché fai quello che fai, per chi lo fai) per poi ricostruire gli obiettivi dell'azione attraverso il raggiungimento dei quali la responsabilità risulta assolta correttamente.

Nel fare questo lavoro si è capito che l'attività quotidiana, anche dei dirigenti, viene attuata seguendo un filo conduttore che è rappresentato dalla tradizione. Si muovono dentro uno schema organizzativo dell'attività, preesistente il loro ingresso in ruolo che viene assunto come scontato. Così la responsabilità connotata al ruolo finisce col diventare l'equivalente di un fare ciò che si è

sempre fatto. In sostanza, entrare in ruolo significa mettere in atto una serie di azioni, svolgere un serie di attività senza preoccuparsi di rendere trasparente quotidianamente la relazione causa-effetto tra azioni svolte ed obiettivi da raggiungere. Il responsabile del ruolo entra nel ruolo come se la pista fosse già tracciata, come se guidasse un treno, non un'auto. Per questa ragione i dirigenti, di fronte alla richiesta di definire gli obiettivi attraverso i quali ogni giorno assolvono le loro responsabilità vanno in difficoltà.

Peraltro se non si definiscono gli obiettivi non è possibile mettere a punto le capacità e di conseguenza non è possibile valutarli.



Una volta messi a punto gli obiettivi propri del ruolo diventa possibile identificare le capacità necessarie all'operatore per raggiungerli.

E questa operazione, con un supporto tecnico adeguato, può essere fatta direttamente da lui. Identificare in prima persona le capacità necessarie per raggiungere obiettivi considerati propri rappresenta la premessa che porterà poi l'operatore a verificare il suo grado di dominio della capacità (valutazione) e a darsi dei programmi di formazione per sviluppare le capacità critiche o per acquisire quelle mancanti.

Il percorso operativamente consiste nell'esplicitare gli obiettivi che il ruolo ricoperto deve raggiungere.

Nessuno è generalmente in grado di esporli. Ognuno invece generalmente conosce le responsabilità proprie del ruolo, in quanto scritte nel contratto. Ma partendo dalle responsabilità "ufficiali" non risulta possibile costruire un sistema di valutazione delle prestazioni senza cadere nel vecchio sistema giudicante e arbitrario. E' necessario scovare gli obiettivi retrostanti l'agire quotidiano.

Occorre quindi partire dalla descrizione di quello che il soggetto in ruolo svolge ogni giorno (attività) in modo tale da capire perché lo fa, cioè per capire quali sono gli obiettivi impliciti per poi esplicitarli e collegare ad essi le capacità funzionali per poi misurarle.

Ciò permette di definire le differenze fra attività, responsabilità e obiettivi, dove

- l'attività è quello che le persone fanno ogni giorno,
- la responsabilità riguarda ciò che il ruolo deve garantire ad altri,
- gli obiettivi rappresentano ciò che la persona in ruolo vuole raggiungere.

Ciò permette di toccare con mano come anche i ruoli direttivi vengano interpretati per abitudine e concepiti come insieme di attività preesistenti e assunte in maniera acritica. Si scopre così che non è il dirigente che gestisce il ruolo ma il ruolo che gestisce/guida la persona che lo interpreta.

Attraverso questo lavoro le persone prendono coscienza del proprio modo adattivo di concepire il ruolo per poi avviarsi verso una modalità attiva.

La tabella seguente vuole essere un piccolo "campione" di attività scelte fra tutte quelle svolte dai responsabili. Accanto ad ognuna sono state identificate le responsabilità e gli obiettivi correlati. In

questo modo è possibile portare i responsabili ad esplicitare gli obiettivi specifici del ruolo ricoperto in modo tale che sia loro possibile, partendo dagli obiettivi, indicare successivamente le capacità necessarie per raggiungerli.

Cosa fai ogni giorno	Responsabilità sottostanti (ciò che devo garantire ad altri)	Obiettivi correlati (ciò che voglio raggiungere io per garantire l'altro)	Capacità correlate agli obiettivi
1. Supporto i collaboratori	1. Responsabilità dell'esito dell'azione dei collaboratori	1. Che i collaboratori facciano le cose richieste senza errori	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicare - Farsi capire
2. Do disposizioni	2. Distribuire il lavoro	2. Far capire ad ognuno quello che gli viene richiesto e di farlo	<ul style="list-style-type: none"> - Farsi capire - Chiarire dubbi - Organizzare - Decidere insieme - Dominio tecnico del campo - Motivare - Ascoltare - Delegare - Correggere - Controllare
3. Firmo atti contabili	3. Utilizzo risorse finanziarie dell'ente	3. Finalizzare le risorse a servizi di qualità	<ul style="list-style-type: none"> - Organizzare - Analisi - Programmare - Verifica - Controllo - Creatività - Dominio del campo - Aprire e gestire conflitti - Autonomia
4. Redazione atti amministrativi	4. Correttezza delle procedure	4. Rispetto dei vincoli normativi (farli al minor costo e correttamente)	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio della complessità - Sintesi - Organizzative - Interpretare (analisi) - Risolvere problemi - Imparare - Controllo
5. Controllo attività collaboratori	5. Responsabilità dell'uso della delega	5. Che tu faccia ciò che abbiamo deciso insieme e lo faccia da solo	<ul style="list-style-type: none"> - Delegare - Controllare - Realizzare in gruppo

Una volta definite le responsabilità di ogni ruolo, queste vanno trasformate in obiettivi concreti. Partendo poi dagli obiettivi concreti è possibile identificare le capacità necessarie per realizzarli, capacità che successivamente dovranno essere misurate.

Per misurare le capacità va definita una metodologia che dovrà risultare efficace come strumento di orientamento del prestatore d'opera e dovrà risultare "motivante" dal suo punto di vista (valutazione come servizio).

Procedendo in questo modo è possibile portare il valutato a capire da sé la relazione fra responsabilità, obiettivi, capacità e valutazione .

Solo partendo da obiettivi concreti e misurabili è possibile definire le capacità necessarie per raggiungerli e il grado di sviluppo di ognuna di esse (intensità).

In sintesi il percorso per arrivare al modello di "valutazione come servizio" ha i seguenti passaggi, definendo, nell'ordine:

1. le responsabilità del ruolo,
2. gli obiettivi attraverso i quali il ruolo può assolvere le responsabilità,

3. le capacità correlate agli obiettivi
4. gli indicatori comportamentali che evidenziano il grado di presenza della capacità oggetto di valutazione.

B. La misurazione delle capacità

La misurazione delle capacità pone due problemi preliminari:

- Quello più importante, di cui abbiamo già parlato, riguarda la trasparenza dal punto di vista del valutato e si risolve attraverso lo sviluppo della capacità fra un livello minimo e un livello di eccellenza, oggettivato attraverso una serie di stadi evidenziati da indicatori di comportamenti tangibili, riconosciuti o elaborati preventivamente dallo stesso ruolo che verrà valutato.
- Il secondo è l'attribuzione di un peso specifico alle varie capacità. Questa questione non è di grande importanza rispetto alle finalità formative del sistema di valutazione: esso punta infatti a valorizzare le capacità, non a distribuire premi in denaro. Però nella fase di passaggio dall'approccio tradizionale (distribuzione di premi) a quello innovativo proposto (valorizzazione delle capacità e creazione del valore), dovrà continuare ad assolvere anche a questa funzione. La soluzione consiste nell'attribuzione preventiva, da parte del valutando e del suo dirigente, di un peso specifico alle singole capacità. Peso specifico che, in una prima fase di rodaggio può anche essere uguale per tutte le capacità.

Va sottolineato come la scala da 1 a 5 preveda sempre, nei primi 2 gradini (livello 1 e 2) comportamenti che non hanno una dimensione professionale. I comportamenti professionali cominciano dal livello 3 in avanti.

Se si utilizzasse, ed è possibile, questo strumento di misurazione per la selezione del personale in ingresso, i primi due livelli qui descritti non avrebbero ragione di esistere.

Risultano essenziali invece per misurare lo stato professionale di coloro che operano già all'interno dell'organizzazione. Per quanto il ruolo da loro ricoperto possa richiedere determinate capacità o un determinato sviluppo delle stesse, spesso si ritrovano a livello molto più basso. Questo conferma una cosa risaputa e cioè che il loro ingresso in ruolo è avvenuto attraverso la misurazione di altre "dimensioni".

Per poter essere efficace a livello formativo, lo strumento di misurazione deve permettere di misurare la realtà che c'è in modo da fornire informazioni sicure (riscontrabili) da usare come punto di partenza a partire dal quale l'interessato possa costruire un proprio percorso di sviluppo. In sostanza, le persone in ruolo, spesso manifestano comportamenti (capacità) che sono agli antipodi rispetto a quelli efficaci.

La valutazione dovrà permettere loro di toccare con mano quello che è il loro punto di partenza, qualunque esso sia, in modo da stimolarli a tracciare un itinerario evolutivo credibile e presidabile da loro stessi.

C. L'archivio delle capacità

Ogni ente nel quale venga avviata la valutazione come servizio dovrà costruirsi, giorno dopo giorno, una propria banca delle capacità, ognuna corredata degli indicatori comportamentali capaci di descriverne il grado di sviluppo. Lo dovrà fare ogni ente in quanto la definizione delle capacità, pur partendo da una base anche comune, dovrà riferirsi esattamente alla situazione che si riscontra in quell'ente, in quel momento, con quelle persone. Il sistema non è standard e non potrà mai esserlo. Il sistema rappresenta la realtà di ogni singola situazione organizzativa e si evolve all'evolversi di questa.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA PREMIALE

A. Valutazione come servizio e sistema premiale.

Il contratto di lavoro per i dipendenti degli enti locali prevede 4 livelli verticali: A, B, C, D ed ognuno di essi si articola in progressioni orizzontali (A1-A5; B1-B7; C1-C5; D1-D6).

Il contratto prevede, per ogni livello verticale e per ogni fase orizzontale delle responsabilità, dei risultati e delle relazioni a carico da cui si possono estrapolare precisi obiettivi. Partendo dagli obiettivi si possono evincere le capacità necessarie per realizzarli.

Nella presente concezione della valutazione come servizio finalizzato ad aumentare il benessere di chi lavora passando attraverso una valorizzazione delle sue capacità e motivazioni, il legame fra valutazione e sistema premiale permane. Ma cambiano i termini della questione rispetto a quanto è successo fino ad oggi. Storicamente la valutazione ha sempre avuto come obiettivo la distribuzione di premi in denaro (premio di produttività).

La progressione orizzontale permette di riconoscere alla persona una serie di miglioramenti senza che questo comporti automaticamente un cambiamento di ruolo. In altre parole la progressione orizzontale permette alla persona in ruolo di migliorare la propria attrezzatura professionale e di vederla riconosciuta. Permette, se vista in maniera innovativa, di progettare da sé un itinerario di sviluppo orizzontale e di vederlo riconosciuto e premiato "naturalmente" in quanto realizzabile indipendentemente da cambiamenti di ruolo.

Sostanzialmente ogni collaboratore può accrescere la propria attrezzatura professionale sviluppandola sulla base delle proprie motivazioni e in funzione delle caratteristiche del livello orizzontale successivo e vedere premiato il suo impegno con un avanzamento professionale. La progressione orizzontale come prevista dal contratto permette di definire sia le capacità richieste per ogni livello, sia il grado di intensità richiesto per ognuna di tali capacità per ogni singola tappa in orizzontale. Progredendo in orizzontale possono cambiare sia le capacità richieste sia il grado di intensità con cui devono essere possedute.

Tutto questo permette all'operatore in ruolo di "progettare" il proprio percorso di sviluppo, di immaginarlo valorizzando le regole esistenti, di predisporlo secondo le proprie attitudini e di ricavare un tornaconto costituito dal fatto che avrà potuto sviluppare sue capacità, cosa che è appagante per sua natura e dal riconoscimento certo di un avanzamento professionale che porta con sé anche un vantaggio economico.

B. Valutazione come servizio e progressioni.

Pur essendo lo scopo della valutazione quello di migliorare, sviluppare professionalità, valorizzare e dare opportunità formative, la disciplina contrattuale del personale ha imposto un collegamento fra sistema di valutazione e le progressioni orizzontali di categoria.

Si può quindi mettere a punto una soluzione praticabile, elaborando un modello di valutazione estrapolato dal sistema generale, adattato alle esigenze specifiche che l'istituto contrattuale delle progressioni all'interno delle categorie contrattuali richiede, predisponendo uno strumento operativo (scheda di valutazione) che consenta di concretizzare le procedure previste per le progressioni.

La filosofia che deve guidare tale processo è quella di utilizzare (tentando di non sminuirne il presupposto di fondo, ovvero la valutazione come strumento motivazionale) le modalità del sistema di valutazione, adattandole alle esigenze dell'istituto contrattuale delle progressioni di categoria e dei criteri generali applicativi stabiliti dal contratto nazionale di lavoro e dall'accordo territoriale.

Lo scoglio più grosso è quello di concepire un meccanismo capace di valorizzare il più possibile le risorse soggettive individuali e dei gruppi, capace di motivarli valutandoli che si prestano, contemporaneamente, alla costruzione delle graduatorie di merito per la progressione.

Si deve quindi costruire un modello con l'obiettivo di rendere il più possibile omogenee tra loro le schede dei singoli settori, per evitare possibili fattori discriminanti tra i dipendenti, ponendo nel

contempo l'attenzione sulla necessità di non effettuare generalizzazioni che svuoterebbero di significato lo strumento.

Il criterio secondo cui attraverso lo sviluppo delle capacità richieste dal ruolo, visibili e dichiarate, si determinano le progressioni di carriera, permette di valorizzare l'istituto contrattuale delle progressioni orizzontali come parte del sistema premiante, legandole a riscontri misurabili sia dal valutato che dal valutatore. E ciò consente di dare valore alla crescita delle capacità funzionali del soggetto trasformandole in risorsa aziendale, di collegare lo sviluppo delle proprie capacità ad un premio certo che rappresenta di per se stesso una fonte di soddisfazione al di là del suo valore economico.

L'insieme delle regole individuate e le modalità operative dovranno essere costruite con attenzione e partecipazione, al fine di non vanificare l'intero processo valutativo.

All'interno di ciascuna scheda di valutazione vi sono un tot di **capacità** – cosiddette **trasversali** – uguali per ogni categoria e per ogni settore di appartenenza; il carattere di "trasversalità" viene attribuito dalla conferenza delle posizioni organizzative o (ove prevista) dalla direzione generale, in accordo con la conferenza delle posizioni organizzative.

All'interno di ogni scheda, **n capacità** sono individuate quali **obbligatorie** e rappresentano le capacità ritenute fondamentali ai fini della progressione orizzontale; si tratta in sostanza delle capacità che caratterizzano il ruolo esaminato e possono coincidere con le capacità trasversali.

Le capacità obbligatorie sono scelte autonomamente dai settori: la conferenza delle posizioni organizzative ne verifica annualmente la congruità e l'omogeneità nell'ambito del sistema; devono essere rappresentative di tre differenti dimensioni o raggruppamenti di capacità (ad esempio: non si possono avere due capacità contemporaneamente obbligatorie che riguardano la dimensione "comportamento con l'utenza") al fine di garantire l'omogeneità del sistema.

Il carattere di trasversalità ed obbligatorietà delle capacità può variare nel corso degli anni, previa condivisione delle motivazioni che sono alla base delle modifiche e validazione da parte del direttore generale e/o della conferenza delle posizioni organizzative.

A ciascuna scheda di valutazione viene aggiunta una pagina finale, dove possono essere eventualmente riportate **note di valutatori e valutati** in merito ad eventi specifici accaduti durante il colloquio (es. rifiuto dell'autovalutazione, ecc.), indicazione delle capacità da verificare (in quanto oggetto di contestazione) e da monitorare in corso d'anno e brevi note sul piano di miglioramento proposto.

Per la **categoria D** la scheda può essere unica per tutti i settori: la ragione di tale scelta sta nel fatto che contrattualmente tutte le mansioni sono esigibili a qualsiasi livello della categoria stessa e dato che l'attività di responsabilità e di direzione è comune a tutta la struttura, va predisposta una scheda indifferenziata e valida per tutti i settori, per tutti i ruoli esistenti, intendendo con ciò sottolineare che per progredire in carriera nella categoria D è indispensabile possedere anche capacità di tipo "dirigenziale" e di conduzione di gruppi, i cui livelli di eccellenza sono certamente più difficili da raggiungere rispetto alle altre capacità.

Si può anche prevedere la scheda D **specialista**, per la valutazione dei soggetti che, pur inquadrati nella categoria D, non hanno la responsabilità del coordinamento di gruppi.

Le capacità obbligatorie individuate nella scheda D sono diverse da quelle della scheda D specialista, mentre per evidenti ragioni non sono previste capacità trasversali.

C. Modalità e tempistica di modifica delle schede

Le schede di valutazione non sono inalterabili nel tempo, ma possono variare in relazione al mutato contesto organizzativo oppure in occasione del raggiungimento, da parte di tutti i valutati, del livello di eccellenza in una o più capacità.

In occasione dei colloqui individuali, ogni valutatore prende nota delle criticità emerse nella spiegazione degli indicatori e/o dei suggerimenti provenienti dai valutati in ordine ad esempio ad una più chiara definizione degli indicatori e, una volta terminati i colloqui di valutazione, viene convocata una riunione, alla quale partecipano il direttore generale e/o le posizioni organizzative, durante la quale sono comunicati a tutti gli esiti della valutazione e condivise / discusse le criticità (e le buone pratiche) emerse nella gestione dei colloqui, le proposte di modifica (a schede e/o

indicatori) e l'introduzione di miglioramenti. Le capacità (scritte ex novo o modificate in qualche parte degli indicatori) vengono successivamente validate dalla conferenza delle posizioni organizzative ed approvate con specifico provvedimento.

La revisione deve concludersi di regola entro la metà del mese di aprile, per permettere alle singole posizioni organizzative di illustrare, all'interno della propria area, le modifiche apportate e, se del caso, provvedere alla valutazione iniziale dei collaboratori (qualora la modifica interessi un numero consistente di capacità) entro la metà del mese di maggio.

D. Regole per le progressioni

Ai fini della applicazione dell'istituto delle progressioni economiche si è cercato di mettere a punto l'evoluzione del mix di capacità richieste alle categorie previste dal contratto nazionale nel loro sviluppo orizzontale.

L'intento è quello di mettere ogni operatore in condizione di vedere in trasparenza il percorso attraverso il quale si sviluppa la sua carriera orizzontale o verticale. Vanno descritte le responsabilità e le capacità correlate nel percorso che va ad esempio da B1 a B7, da C1 a C5 e come se si trattasse di tre scale costituite da 7 o 5 gradini ciascuna all'interno delle quali il gradino successivo rappresenta uno sviluppo di quello precedente.

Mettere ogni operatore in condizione di capire da sé qual è la dinamica che presidia lo sviluppo della sua carriera significa fornirgli la chiave per poter progettare da sé il proprio sviluppo e per poter decidere di investire energia in questo senso mantenendo però il controllo sull'efficacia della sua azione.

Ogni progressione orizzontale verrà descritta esplicitando dettagliatamente le capacità richieste così ogni soggetto in ruolo potrà immaginare da sé il proprio cammino professionale, lo potrà progettare e potrà investire le proprie energie (motivazione) per raggiungerlo.

Poter progettare il proprio cammino per poi realizzarlo significa valorizzare la propria motivazione e le proprie capacità e questo è per sua natura appagante. Senza contare che la realizzazione di obiettivi personali oltre che generare motivazione stimola anche l'apprendimento e lo rende efficace e piacevole.

Ad ogni gradino delle tre scale B, C, D, (livello professionale) faranno capo delle responsabilità per assolvere le quali risulteranno necessarie delle precise capacità che verranno descritte dettagliatamente.

Nel passaggio da un livello all'altro (da C1 a C2 per esempio) le responsabilità possono cambiare sia come campi sia come intensità del campo. C1 può prevedere la responsabilità di decisioni da prendere entro certi confini e C2 può prevedere un allargamento di tali confini; C2 rispetto a C1 può prevedere anche l'inserimento di una nuova responsabilità con i relativi confini quale ad esempio la gestione delle divergenze interne al gruppo di lavoro. Parallelamente alla progressione dei campi ci sarà una progressione delle capacità che riguarderà, tra un livello e l'altro, sia il mix di capacità previste sia il livello di dominio richiesto per ognuna di esse. Così da C1 a C2 può essere richiesta in più la capacità di gestire conflitti mentre per la capacità di decidere potrebbe essere richiesto di passare dal livello 3 al livello 4.

Sempre per rendere possibile ad ogni operatore di orientarsi da sé, ogni capacità richiesta dal ruolo va sviluppata dal suo livello zero (negativo, che consiste nel punto di partenza realmente presente fra gli operatori) fino al suo livello di eccellenza. Tale descrizione dovrà risultare non arbitraria, al fine di evitare conflitti interpretativi. La modalità per descrivere l'evoluzione di ogni capacità presa in esame dal suo stadio iniziale fino al livello di eccellenza è quella di esplicitare i comportamenti visibili attraverso i quali si concretizza.

A ciascuna scheda di valutazione è associata una tabella (griglia), nella quale sono riportati i livelli attesi di ogni capacità; la sommatoria di tali valori (totale per colonna) esprime il punteggio necessario da ottenere per raggiungere la posizione economica superiore.

- per ottenere la progressione **occorre**:
 - raggiungere per le capacità definite obbligatorie il livello di indicatore delle capacità fissato obbligatoriamente;

- ottenere in ogni capacità come minimo il livello individuato come tale, anche se una sola delle capacità viene valutata a livello inferiore è preclusa la progressione;
- ottenere un punteggio nella sommatoria dei valori raggiunti dagli indicatori di ciascuna capacità almeno pari a quello previsto per ogni posizione economica, indipendentemente (salvo quelle obbligatorie) dal valore di ognuna (si prende quindi in considerazione solo la somma totale). In questo modo si evita la possibilità che un dipendente che ha capacità al livello massimo in quasi tutti i casi meno uno o due non possa ottenere la progressione;

E. Tempi, metodi e trasparenza

Le tempistiche di norma seguite sono sintetizzate nel seguente diagramma.

DESCRIZIONE FASI	TEMPISTICA												SOGGETTI COINVOLTI					
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D						
Colloqui di valutazione sui comportamenti dell'anno precedente e valutazione dal basso	■	■	■															t.p.o. /collaboratori
Raccolta, elaborazione dati questionario sui valutatori			■	■	■													Direttore/ N.d.V.
Modifiche al sistema ed alle regole, analisi dati questionario			■	■	■													Direttore generale e/o po
Riunione valutazione iniziale – condivisione modifiche				■	■													t.p.o. / collaboratori
Colloqui di valutazione iniziale – correlazione con gli obiettivi				■	■	■												t.p.o. / collaboratori
Monitoraggio dei comportamenti organizzativi	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Tutti

Le modalità operative, gli strumenti da utilizzare, i suggerimenti pratici per lo svolgimento delle riunioni e dei colloqui di valutazione/autovalutazione sono contenuti in una guida operativa che viene annualmente aggiornata. Le risultanze della attività valutativa vengono diffuse attraverso le riunioni cui partecipano tutti i collaboratori ed i risultati pubblicati nella apposita sezione del sito web “trasparenza, valutazione e merito”.

I VALUTATORI

La valutazione del personale è un'attività caratteristica delle **figure dirigenziali** e quindi in un ente senza dirigenti, tale funzione rientra fra le competenze attribuite alle posizioni organizzative.

Dal punto di vista operativo, i **valutatori** vengono coinvolti, in apposite riunioni con la direzione generale o le posizioni organizzative, durante le quali vengono spiegati e/o ricordati i concetti chiave del sistema di valutazione e condivise le capacità presenti nelle schede. Durante questi incontri viene posta particolare attenzione agli aspetti che presentano criticità (es. interpretazione univoca degli indicatori, condivisione della valutazione del personale, per quanto riguarda le attività trasversali, ecc.).

Il coinvolgimento dei valutatori nel processo di valutazione è fondamentale per il corretto funzionamento del sistema, in quanto tali soggetti rappresentano il naturale raccordo fra la direzione ed i collaboratori; il loro apporto, pertanto, dovrà essere costantemente garantito anche in corso d'anno, soprattutto per quanto riguarda il monitoraggio delle capacità dei collaboratori.

Nel caso in cui vi siano dei collaboratori che in corso d'anno sono transitati da un'area ad un'altra, vale il **principio della prevalenza**: il collaboratore viene valutato dalla posizione organizzativa dell'area in cui, nel corso dell'anno, ha trascorso più tempo. E' comunque necessario che le posizioni organizzative interessate condividano la valutazione sulle schede, soprattutto per quanto riguarda le capacità trasversali e le capacità in cui il collaboratore è più carente; è inoltre fondamentale che la posizione organizzativa dell'area di "partenza" fornisca esempi sui comportamenti osservati in quanto il colloquio viene gestito dalla sola posizione organizzativa dell'area di "arrivo".

Il sistema può prevedere inoltre la possibilità, per i collaboratori, di effettuare la **valutazione dal basso** nei confronti delle posizioni organizzative: in sostanza, i collaboratori possono valutare le posizioni organizzative sulle capacità che sono visibili (per un collaboratore sarà ad esempio difficile valutare la capacità di una posizione organizzativa di rapportarsi con gli amministratori, ma potrà valutare la capacità di motivare e/o guidare i gruppi).

Si tratta da un lato di un'opportunità che i collaboratori hanno di confrontarsi in modo attivo con uno strumento che solitamente li vede nella veste di valutati e dall'altro per le posizioni organizzative, di ottenere un aiuto a vedere comportamenti che forse da soli non riescono a percepire. Le indicazioni fornite in sede di valutazione dal basso forniscono le indicazioni a conferma (o disconferma) dell'autovalutazione e sono un utile elemento nella valutazione delle posizioni organizzative.

Si può anche introdurre un strumento nuovo al fine di acquisire elementi per capire come viene percepito il colloquio dai valutati e quali aspetti del colloquio possono essere migliorati. Il **questionario di gradimento del colloquio**, da compilare in forma anonima (fatta salva l'indicazione dell'area di appartenenza), si compone di 10 domande a risposta chiusa (minimo gradimento colloquio = 1, massimo gradimento colloquio = 5) e di una domanda aperta (proposte / suggerimenti per il miglioramento del sistema di valutazione) e viene somministrato alla fine di ciascun colloquio individuale: ai valutati ne viene richiesta la compilazione a ridosso della fine del colloquio per poter "catturare" le sensazioni a caldo.

Le risposte offrono una serie di indicazioni utili per la gestione del colloquio (soprattutto per quanto riguarda gli aspetti che hanno ottenuto un minor gradimento da parte dei valutati).

Al fine di una gestione ottimale del colloquio è opportuno che i valutatori rivedano gli esiti del questionario somministrato nell'anno precedente.

I colloqui individuali di valutazione finale vengono fissati all'interno di ciascuna area e si concludono di regola entro la fine del mese di febbraio successivo all'anno di riferimento.

CONCLUSIONE

A. Realizzare la valutazione come servizio

La valutazione come servizio rappresenta uno strumento di supporto ad un'azione mirata ad orientare l'organizzazione verso l'utenza e verso la produzione di servizi di qualità e, contemporaneamente, verso un maggiore benessere di tutte le persone coinvolte.

Non si tratta di un cammino facile. E questo non tanto perché sia difficile descriverne il percorso, quanto perché chi lo intraprende deve avere molta costanza: il punto di non ritorno si raggiunge non prima dei due anni dalla partenza.

Una valutazione come servizio porta verso un'organizzazione partecipativa, necessaria, per generare servizi di qualità. La modalità partecipativa rappresenta il primo segnale innovativo da trasmettere al personale. Se si sbaglia su questo piano, tutto diventa difficile se non impossibile. Non si possono realizzare obiettivi partecipativi utilizzando modalità direttive. Chi guida il processo deve avere grande consapevolezza dei propri modi di influenzare per essere il primo riferimento sul piano della coerenza tra agito e dichiarato.

Realizzare un sistema di valutazione come servizio significa proporre il superamento della visione tradizionale della valutazione come strumento giudicante e colpevolizzante, non orientato a valorizzare i successi ma a punire gli errori.

Permette al valutatore di operare una misurazione chiara e funzionale di una serie di abilità professionali; al valutato di autovalutarsi, e di confrontarsi sui risultati raggiunti.

È fondamentale che ci sia condivisione e non imposizione per attuare un simile progetto: i criteri di valutazione devono essere esplicitati in maniera chiara e condivisi dagli interessati, in modo tale che la valutazione sia percepita come un *feedback* sul lavoro svolto e non come un giudizio sulla persona, imposto dall'alto.

La valutazione rappresenta una delle leve attraverso la quale innescare un processo di cambiamento dell'atteggiamento del personale, portandolo ad abbandonare un atteggiamento passivo o burocratico per assumerne uno attivo e partecipativo.

La motivazione, la valutazione e la gestione del personale non possono essere affrontati come un aspetto tecnico, delegabile ad una funzione tecnica. Se i collaboratori si sentiranno guidati, valutati, stimolati dalla direzione, avremo apprendimento, crescita professionale, soddisfazione personale. Laddove la direzione non si sarà assunta attivamente il ruolo di generatore del cambiamento del modo di fare dei collaboratori, questi si sentiranno, giudicati, demotivati, manipolati.

Il sistema di valutazione, una volta avviato, richiede una continua "supervisione" poiché il cambiamento delle abitudini giudicanti e dei comportamenti organizzativi non professionali non avviene in breve tempo. Richiede una forte motivazione, uno sforzo costante e un continuo allenamento. Senza un presidio adeguato può capitare di passare da un innamoramento iniziale, ad un ritorno alle vecchie modalità difensive.

Ad ogni dirigente/posizione organizzativa compete la valutazione dei propri collaboratori. Attraverso un apposito percorso formativo, ogni dirigente/posizione organizzativa va messo in condizione di guidare i propri collaboratori ad autovalutarsi. A tale scopo va predisposta una appropriata strumentazione tecnica di supporto, adatta a facilitare il dirigente/posizione organizzativa nell'azione di coinvolgimento dei collaboratori.

Come ogni innovazione organizzativa, per poter essere messa in atto con successo comporta, che i protagonisti la dominino prima con la testa. Solo partendo da questo potranno cimentarsi con la definizione delle modalità attraverso le quali le innovazioni potranno essere messe in atto.

Un processo di innovazione organizzativa (e l'innovazione del processo valutativo rappresenta uno dei pilastri del più generale progetto di innovazione organizzativa) che voglia essere efficace, deve essere elaborato dai residenti, non subito.

Coloro che vivono all'interno dell'organizzazione non sono esperti di valutazione, né devono diventarlo per forza.

Non possono essere autosufficienti nella ridefinizione e nell'applicazione di un modello che sia funzionale alla qualità del servizio da erogare e alla qualità della loro vita di lavoro.

Utilizzeranno esperti della materia ma dovranno restare loro responsabili del processo di ridefinizione.

Se vogliono che l'innovazione sia capace di accrescere anche il proprio benessere, oltre quello dell'utenza e della committenza, devono presidiare ogni fase del processo di innovazione e valutarne l'efficacia rispetto ai loro obiettivi e non può che essere partecipativa.

Il primo scoglio che si incontra nell'innovazione organizzativa in generale proviene proprio dall'atteggiamento passivo dei residenti, che si lamentano del malessere ma non sanno definire i percorsi attraverso i quali generare il proprio benessere. L'abitudine alla dipendenza li porta, in nome di una promessa di maggiore benessere, ad accettare "acriticamente" l'innovazione salvo poi, di fronte alle prime richieste di cambiamento personale, resistere e negare valore all'innovazione.

B. Gli elementi chiave di un progetto di intervento.

LE IDEE-GUIDA:

1. quando le persone si sentono valorizzate stanno bene (diventano "benestanti");
2. un servizio è di qualità quando soddisfa le aspettative dell'utenza;
3. la soddisfazione dell'utenza si concretizza sotto forma di benessere;
4. il benessere dell'utenza è imprescindibile da un benessere di coloro che erogano il servizio e dal benessere della struttura.

DESTINATARI DELL'INTERVENTO.

1. Il gruppo interno che assume il ruolo di leader di progetto e funge da gruppo pilota e da facilitatore nel guidare il resto del personale ad appropriarsi del nuovo sistema di valutazione.
2. Tutti i collaboratori che desiderano essere guidati ad un cambiamento di approccio alla valutazione e a saper utilizzare la nuova metodologia.

OBIETTIVI SPECIFICI DEL SISTEMA

1. Sviluppare una cultura organizzativa di tipo partecipativo, necessaria per alzare la qualità intesa come benessere dell'utenza, di chi lavora e dell'organizzazione stessa.
2. Introdurre un sistema di valutazione trasparente e motivante (valutazione come servizio e non come giudizio sulle persone);
3. Mettere in condizione i ruoli di coordinamento di saper dirigere in maniera professionale e di saper essere creatori di consapevolezza verso i collaboratori, generando in loro la capacità di cogliere la relazione fra comportamento agito e qualità del servizio percepita dall'utente.
4. Creare le condizioni minime necessarie perché il personale possa sentirsi protagonista nella trasformazione della valutazione in un servizio capace di aumentare il benessere nel lavoro.
