

Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi

Il Sistema Informativo del Personale

Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

Risultati dei laboratori

Comune di Nuoro

Progetto per la revisione del sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti ed agganci al sistema professionale

A cura di

Francesco Rosu, Dirigente del Personale
Ivan Costa, Responsabile trattamento economico
Eugenia Laria, Responsabile Ufficio Formazione
Luisella Muzzetto, Responsabile trattamento giuridico
Antonio Maria Testoni, Responsabile Servizi Cimiteriali e delegato RSU
Pierpaolo Conti, Agente Polizia Municipale e delegato RSU

personale@comune.nuoro.it

Programma di Empowerment delle PA del Mezzogiorno, ex Delibera CIPE 36/2002
Progetto Governance delle Risorse Umane - Modelli Innovativi
Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione
del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa
Azioni A.1.4. "Laboratori regionali di benchmark" e A.3 "Sperimentazione dei Modelli"

INDICE

1	Situazione attuale	3
2	Finalità del lavoro da svolgere.....	4
3	Caratteristiche generali del sistema che vogliamo realizzare	5
4	Questioni aperte, rischi, vincoli, condizioni di successo.....	8
5	Azioni da compiere subito per coinvolgere gli interlocutori chiave e per avviare il lavoro	8
6	Azioni da compiere, tempi e responsabilità	9
6.1	Piano delle azioni	10
6.2	Il cronogramma	10
7	Allegati	2
7.1	Strumenti predisposti dal comune di Nuoro: esempio di scheda di assegnazione e valutazione delle prestazioni	2
7.2	Strumenti predisposti dal comune di Nuoro: esempio di descrizione dei comportamenti	5
7.3	Strumenti predisposti dal comune di Nuoro: esempio di guida operativa .	8

1 Situazione attuale

Attualmente il Sistema di valutazione in vigore al Comune di Nuoro si articola in tre momenti che si concretizzano in tre schede distinte:

- una per il premio di produttività
- una per l'attribuzione dell'indennità di responsabilità
- una per la progressione economica orizzontale

Ognuna di queste schede presentava le seguenti criticità:

- comportamenti non descritti e quindi non misurabili;
- non prevedeva alcuna fase di assegnazione e condivisione né una di verifica;
- portava ad una valutazione non integrata;
- non migliorava la prestazione;
- si concretizzava in un sistema di distribuzione delle risorse;
- la non oggettività del sistema non consentiva una omogenea valutazione da parte dei singoli dirigenti.

2 Finalità del lavoro da svolgere

Il lavoro da svolgere punta alla **revisione dei sistemi adottati per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti** sotto due punti di vista:

- dal punto di vista delle logiche;
- dal punto di vista degli strumenti di supporto.

Riguardo alle logiche di fondo, il lavoro è finalizzato a **migliorare il sistema lavorativo complessivo stimolando risultati superiori**, individuando ostacoli e difficoltà che non hanno consentito o hanno ostacolato il raggiungimento di performance ottimali.

Riguardo gli strumenti di supporto, il lavoro è finalizzato a **integrare le diverse modalità valutative in un unico sistema** che possa essere finalizzato alla corresponsione della produttività ed alla progressione orizzontale, nonché come supporto di altre leve gestionali quali: la formazione e l'organizzazione.

La predisposizione di una nuova scheda di valutazione è finalizzata al raggiungimento degli obiettivi descritti e dovrà quindi recare **elementi di semplificazione e di oggettivazione del sistema**.

3 Caratteristiche generali del sistema che vogliamo realizzare

Per realizzare un sistema di valutazione delle prestazioni, che funzioni efficacemente, bisogna compiere una serie di **azioni** che di seguito vengono riassunte.

Nello specifico occorre:

- **integrare** i diversi aspetti **in un unico sistema** per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti da parte dei loro dirigenti, finalizzato alla corresponsione della produttività ed alla progressione orizzontale insieme ad altri fattori quale elemento concorrente.
- immaginare un sistema finalizzato a **migliorare il lavoro** di tutti:
 - ✓ che parta dal confronto tra capo e collaboratore o gruppo di collaboratori in apposito **colloquio iniziale** obbligatorio per l'assegnazione della prestazione, effettuato ad inizio dell'anno,
 - ✓ che prosegua con un **colloquio di verifica intermedia**;
 - ✓ si concluda con un ulteriore **colloquio di valutazione finale** della prestazione, effettuato obbligatoriamente a fine anno.

La valutazione sarà annuale con verifica a sei mesi.

A tal fine, in allegato, si riportano i **primi output** del lavoro svolto: ipotesi di scheda di valutazione, di oggetti di valutazione e descrittori della prestazione (es.: comportamenti) e di guida operativa alla compilazione della scheda.

Il sistema prevede tre fasi:

1. **Assegnazione della prestazione.**
2. **verifica intermedia:**
3. **valutazione**

Elementi di valutazione contenuti nella scheda sono:

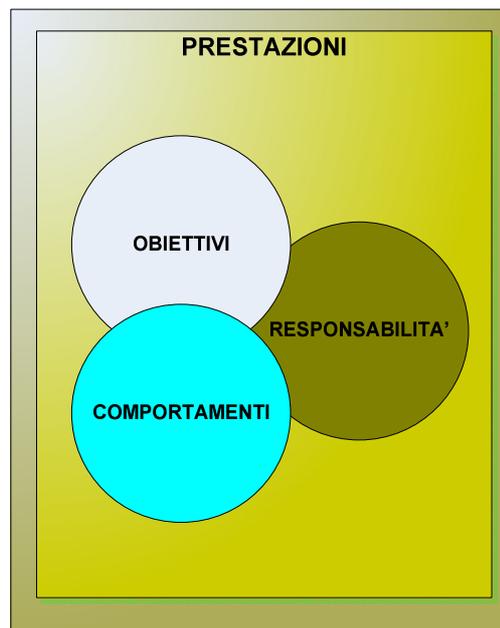
- **obiettivi** assegnati dal dirigente al gruppo di lavoro, a condizione che l'obiettivo sia disponibile ad inizio d'anno, e connesso al PEG del Settore; (solo per il Comune di Nuoro)
- **responsabilità** riferite al profilo professionale. (Già predefinite nella scheda). (solo per il Comune di Nuoro)
- **comportamenti** individuali, o, laddove serve, per specifiche famiglie di profili, come definiti nella scheda.

Inoltre:

- per l'assegnazione della prestazione:
 - ✓ uno spazio dedicato ai **commenti** del valutatore e del valutato **in fase di assegnazione** della prestazione, trasversale rispetto ai singoli elementi che compongono la prestazione, posizionato in apposito campo dedicato;
 - ✓ uno spazio dedicato ad annotazioni condotte nei momenti di verifica a sei mesi, posizionato in apposito campo dedicato, a fianco della prestazione assegnata;
 - ✓ la **firma** del dirigente valutatore, della posizione organizzativa, del valutato.
- per la valutazione della prestazione, trasversalmente rispetto alla valutazione stessa:
 - ✓ **elementi che hanno condizionato** la prestazione;
 - ✓ **azioni organizzative** che le parti si impegnano ad attuare **per il miglioramento** della prestazione;
 - ✓ eventuali **azioni formative di supporto** al miglioramento della prestazione.
 - ✓ la **firma** del dirigente valutatore, della posizione organizzativa, del valutato

La scheda assegna e rileva quindi la prestazione, anch'essa ridefinita nei suoi elementi fondamentali.

La figura di seguito sintetizza gli elementi fondamentali della prestazione individuati.



Per i **comportamenti**, più in particolare, si prevede:

- il riferimento per tutti i comportamenti:
 - ✓ organizzazione;
 - ✓ adattamento;
 - ✓ collaborazione;
 - ✓ iniziativa;
 - ✓ attenzione ai costi;
 - ✓ qualità.

- per le sole Cat. D, oltre ai comportamenti elencati, anche:
 - ✓ leadership;
- una definizione dei comportamenti di riferimento, attenta a descrivere comportamenti effettivamente osservabili nella realtà lavorativa;
- una scala di valutazione articolata su giudizi qualitativi di “dimostrazione” del comportamento, ossia:
 - ✓ “Raramente”
 - ✓ “A volte”;
 - ✓ “Spesso”;
 - ✓ “Sempre”;

A seguire si fornisce un esempio di descrizione dei comportamenti.

LEADERSHIP

Ha chiaro l’obiettivo e lo sa comunicare; osserva i suoi, li ascolta e li conosce uno ad uno; assegna il lavoro valorizzando ciascuno; incoraggia e dà l’esempio con comportamenti coerenti e responsabili; lascia spazio, ma è presente nei momenti critici; dà fiducia, affronta con decisione i conflitti ma si adopera con pazienza per comprenderne le ragioni e rimuoverne le cause. Rappresenta un punto di riferimento per i colleghi per le competenze e le conoscenze riconosciute.

ORGANIZZAZIONE

Assume - nel limite delle proprie competenze- autonome decisioni volte a migliorare il lavoro in termini di riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi, economicità delle azioni.
Ha capacità di programmare in maniera sistematica la propria attività al fine del raggiungimento del risultato.

ADATTAMENTO

Accetta nuovi compiti, specifici incarichi o progetti che possono richiedere uno sforzo volto all’apprendimento di nuove conoscenze e/o nuove abilità anche al di fuori del proprio consueto campo di attività. Adatta le proprie modalità lavorative ad esigenze organizzative particolari. E’ disponibile a cambiare orari per adeguarli alle esigenze di raggiungimento dell’obiettivo.

COLLABORAZIONE

Sa instaurare e mantenere un clima distensivo nel suo ambiente di lavoro. Dimostra attenzione alle difficoltà professionali degli altri e riesce a dare il proprio contributo in caso di necessità. Partecipa attivamente al raggiungimento del risultato.

INIZIATIVA

Propone e attiva soluzioni innovative, funzionali e risolutive rispondenti alle esigenze del momento. Dimostra dinamismo e intraprendenza. Supporta i progetti cui aderisce con volontà ed entusiasmo. Fa spesso il primo passo verso la soluzione di situazioni di stallo o comunque critiche.

QUALITA’

Davanti all’utente dimostra attenzione al bisogno manifestato e si impegna per trovare la soluzione. Raggiunge il risultato curando in modo particolare la qualità del suo lavoro (contenuto, presentazione, correttezza), anche in funzione a quello complessivo del servizio cui è destinato.

Nel sistema dovrà essere previsto un raccordo tecnico delle valutazioni effettuate dai dirigenti da parte della Funzione del Personale, affiancata da una rappresentanza significativa dei dirigenti.

4 Questioni aperte, rischi, vincoli, condizioni di successo

La realizzazione di qualsiasi percorso complesso racchiude, al suo interno, una serie di **criticità** che possono o meno determinare il successo del percorso stesso.

I fattori critici di successo riguardanti la realizzazione del sistema della valutazione delle prestazioni si possono riassumere nel modo seguente:

- a) Nella valutazione dei dirigenti deve essere inserito l'elemento **“corretta applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni dei collaboratori”**.

La valutazione della corretta applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni dei collaboratori può spettare al Nucleo di Valutazione e/o al Direttore Generale/Comitato di Direzione

- b) Occorre **formare** i dirigenti **alla valutazione**, attraverso tutti i canali possibili, semmai anche attraverso il coaching individuale ed un accompagnamento/affiancamento nella prima applicazione.

In concreto, si tratterà di affiancare fisicamente i dirigenti nella assegnazione delle prestazioni tramite specifico colloquio.

- c) Occorrerà, infine, sfruttare tutti i **momenti di integrazione e di confronto** tra i dirigenti **per armonizzare le modalità di gestione** del sistema.

5 Azioni da compiere subito per coinvolgere gli interlocutori chiave e per avviare il lavoro

Per realizzare il sistema delle valutazioni delle prestazioni occorre compiere una serie di azioni quali:

- Disegnare la scheda di valutazione;
- Condividere l'approccio ed il piano di lavoro con il Segretario/Direttore Generale e Assessore al ramo.

6 Azioni da compiere, tempi e responsabilità

Lo schema di seguito sintetizza il percorso proposto per lo sviluppo del sistema di valutazione delle prestazioni, evidenziando i legami logici che ci sono tra le varie attività.



Di seguito si descrivono il piano delle azioni e il cronogramma.

6.1 Piano delle azioni

Il Piano delle azioni descrive:

- le fasi/azioni da compiere
- i risultati attesi da quelle azioni
- i responsabili dei risultati

Fasi/Azioni	Risultati	Responsabilità
Design di dettaglio del sistema:	Documento organico del nuovo sistema, composto da: 1. scheda, 2. descrizione dei comportamenti, 3. criteri di valutazione, 4. guida operativa per valutati e valutatori	Gruppo di Lavoro
Illustrazione del sistema al Segretario/Direttore Generale e Assessore al ramo	Committenza	Gruppo di Lavoro Settore Personale
Illustrazione del sistema ai Dirigenti, Sindaco e Giunta, RSU	Sistema condiviso	
Illustrazione del sistema ai dipendenti	Sistema condiviso	
Analisi d'impatto del sistema su: 1. valutazione dei dirigenti e delle posizioni organizzative; 2. sistema professionale e profili professionali; 3. analisi dei fabbisogni formativi e piano della formazione; 4. progressioni, produttività e contratto decentrato	Sistema di valutazione raccordato con altri sistemi dell'Ente	Gruppo di Lavoro
Adozione del sistema	Sistema adottato	Settore Personale Direzione generale Parti sindacali
Formazione dei dirigenti valutatori	Valutatori formati	Gruppo di Lavoro Uff. Formazione Società esterna affidataria (eventuale)
Formazione dei dipendenti valutati	Valutati formati	
Fase di prima applicazione	Sistema testato	Settore Personale
Emendamenti al sistema	Sistema a regime	Settore Personale Direzione generale Parti sindacali

6.2 Il cronogramma

Di seguito si riporta il cronogramma che riassume i tempi necessari per la realizzazione delle singole azioni.

IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE
 Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione
 delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

FASI/AZIONI	Nov-06			Dec-06			Jan-07			Feb-07			Mar-07			Apr-07		
	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade	I Decade	II Decade	III Decade
Design di dettaglio del sistema: 1. scheda, 2. descrizione dei comportamenti, 3. criteri di valutazione, 4. guida operativa per valutati e valutatori																		
Illustrazione del sistema al Segretario/Direttore Generale e Assessore al ramo																		
Illustrazione del sistema ai Dirigenti, Sindaco e Giunta, RSU																		
Illustrazione del sistema ai dipendenti																		
Analisi d'impatto del sistema su: 1. valutazione dei dirigenti e delle posizioni organizzative; 2. sistema professionale e profili professionali; 3. analisi dei fabbisogni formativi e piano della formazione; 4. progressioni, produttività e contratto decen																		
Adozione del sistema																		
Formazione dei dirigenti valutatori																		
Formazione dei dipendenti valutati																		
Fase di prima applicazione																		
Emendamenti al sistema																		

7 Allegati

7.1 Strumenti predisposti dal comune di Nuoro: esempio di scheda di assegnazione e valutazione delle prestazioni



Comune di Nuoro

Settore AA.GG. e Personale

SCHEDE DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI		ANNO	
DIPENDENTE	SETTORE	UFFICIO	

1^ parte: Assegnazione della prestazione

INDICATORI		DESCRIZIONE	VERIFICA INTERMEDIA
OBIETTIVO			
RESPONSABILITA'			
COMPORAMENTI			

COMMENTO VALUTATORE	

COMMENTO VALUTATO	

VALUTATORE

VALUTATO

IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PERSONALE
 Laboratori e Sperimentazione per lo sviluppo dei sistemi ICT per la gestione
 delle Risorse Umane nelle Amministrazioni Provinciali e nei Comuni del Mezzogiorno

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI	ANNO	
DIPENDENTE	SETTORE	UFFICIO

2^ parte: Valutazione della prestazione

ELEMENTI CHE HANNO CONDIZIONATO LA PRESTAZIONE

AZIONI ORGANIZZATIVE CHE LE PARTI SI IMPEGNANO AD ATTUARE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE

AZIONI FORMATIVE DI SUPPORTO PER IL MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE

INDICATORI	VALUTAZIONE
OBIETTIVO	
RESPONSABILITA'	
COMPORAMENTO	

VALUTATORE

VALUTATO

7.2 Strumenti predisposti dal comune di Nuoro: esempio di descrizione dei comportamenti



Comune di Nuoro

Settore AA.GG. e Personale
Allegato alla scheda di valutazione

ELENCO E DESCRIZIONE DEI COMPORAMENTI COMUNI A DIVERSE PRESTAZIONI E
COMPORAMENTI SPECIFICI INDIVIDUALI.

COMPORAMENTI SELEZIONATI

PER TUTTI

- ✓ organizzazione
- ✓ adattamento
- ✓ collaborazione
- ✓ iniziativa
- ✓ qualità

PER LE SOLE CAT. D, OLTRE AI COMPORAMENTI ELENCATI, ANCHE:

- ✓ leadership

LA SCALA DI VALORI E' ARTICOLATA IN QUATTRO VOCI:

- ✓ Raramente
- ✓ A volte
- ✓ Spesso
- ✓ Sempre

LEADERSHIP

Ha chiaro l'obiettivo e lo sa comunicare; osserva i suoi, li ascolta e li conosce uno ad uno; assegna il lavoro valorizzando ciascuno; incoraggia e dà l'esempio con comportamenti coerenti e responsabili; lascia spazio, ma è presente nei momenti critici; dà fiducia, affronta con decisione i conflitti ma si adopera con pazienza per comprenderne le ragioni e rimuoverne le cause. Rappresenta un punto di riferimento per i colleghi per le competenze e le conoscenze dimostrate.

ORGANIZZAZIONE

Assume - nel limite delle proprie competenze- autonome decisioni volte a migliorare il lavoro in termini di riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi, economicità delle azioni.

Ha capacità di programmare in maniera sistematica la propria attività al fine del raggiungimento del risultato.

ADATTAMENTO

Accetta nuovi compiti, specifici incarichi o progetti che possono richiedere uno sforzo volto all'apprendimento di nuove conoscenze e/o nuove abilità anche al di fuori del proprio consueto campo di attività. Adatta le proprie modalità lavorative ad esigenze organizzative particolari.

E' disponibile a cambiare profili orari per adeguarli alle esigenze di raggiungimento dell'obiettivo.

COLLABORAZIONE

Sa instaurare e mantenere un clima distensivo nel suo ambiente di lavoro. Dimostra attenzione alle difficoltà professionali degli altri e riesce a dare il proprio contributo in caso di necessità. Partecipa attivamente al raggiungimento dell'obiettivo.

INIZIATIVA

Propone e attiva soluzioni innovative, funzionali e risolutive rispondenti alle esigenze del momento. Dimostra dinamismo e intraprendenza. Supporta i progetti cui aderisce con volontà ed entusiasmo. Fa spesso il primo passo verso la soluzione di situazioni di stallo o comunque critiche.

QUALITA'

Dimostra attenzione alle problematiche dell'utenza e disponibilità alla soluzione delle stesse. Raggiunge il risultato curando in modo particolare la qualità del suo lavoro (contenuto, presentazione, correttezza), anche in funzione a quello complessivo del servizio cui è destinato.

7.3 Strumenti predisposti dal comune di Nuoro: esempio di guida operativa



Comune di Nuoro

Settore AA.GG. e Personale

GUIDA OPERATIVA PER VALUTATI E VALUTATORI

Obiettivo della valutazione è migliorare il sistema lavorativo complessivo stimolando risultati superiori, individuando ostacoli e difficoltà che non hanno consentito o hanno ostacolato il raggiungimento di performance ottimali.

Il sistema che si intende adottare affronta la valutazione delle prestazioni dei dipendenti rivedendo le logiche di fondo e gli strumenti di supporto anche alla luce del vigente contratto collettivo nazionale di lavoro.

Si è ritenuto necessario integrare le diverse modalità valutative in un unico sistema che possa essere finalizzato alla corresponsione della produttività ed alla progressione orizzontale, nonché come supporto di altre leve gestionali quali: la formazione e l'organizzazione.

Il sistema prevede diverse fasi:

1. **Assegnazione della prestazione.**
2. **verifica intermedia**
3. **colloquio di valutazione**

Assegnazione della prestazione:

Avviene con un colloquio obbligatorio tra dirigente e valutato o gruppo di valutati effettuato ad inizio anno di comunicare, negoziare, e definire gli elementi di valutazione ed il loro peso.

La prestazione da valutare viene centrata su:

- **obiettivi** assegnati dal dirigente al gruppo di lavoro (a condizione che l'obiettivo sia disponibile ad inizio d'anno), l'obiettivo sarà prioritariamente uno di quelli connessi al PEG del Settore, ma può anche essere un obiettivo non ancora formalizzato del quale dovrà essere indicata la finalità generale;
- **responsabilità** riferite al profilo professionale. (Già predefinite nella scheda).
- **comportamenti** individuali, o, laddove serve, per specifiche famiglie di profili, come definiti nell'allegato _____. Potranno essere assegnati uno o più comportamenti.

Ad ogni elemento di valutazione il dirigente attribuisce un peso fino alla concorrenza di 100.

Il sistema è comunque modulare. In assenza di obiettivi, esso si concentra sui responsabilità e comportamenti, cui viene assegnato complessivamente il 100% della prestazione.

verifica intermedia

Consiste in un colloquio tra valutatore e valutato a cadenza semestrale, dove verranno esaminati il grado di attuazione dell'obiettivo, e gli eventuali correttivi da apportare in relazione agli elementi di valutazione concordati.

valutazione finale

Rappresenta la fase conclusiva della valutazione da effettuarsi contemporaneamente al colloquio di assegnazione della prestazione per l'anno successivo. Consiste in un colloquio che verterà sugli elementi che hanno condizionato la prestazione e individuerà le azioni organizzative e formative che si ritengono necessarie per il miglioramento futuro della prestazione valutata. Tale individuazione rappresenta un impegno formale del valutatore e del valutato. Il dirigente dovrà comunicare quindi il risultato della valutazione diviso per gli elementi di valutazione presi in considerazione.

DESCRIZIONE DELLA SCHEDA

La scheda si articola in due parti:

- una di assegnazione della prestazione
- una di valutazione della prestazione

La scheda dovrà essere compilata entro le scadenze definite in ogni sua parte.

Per condividere quanto più possibile il significato dei comportamenti da richiedere, di ogni voce viene data la definizione che descrive comportamenti effettivamente osservabili nella realtà lavorativa: per ogni definizione sono attribuibili quattro differenti valori (Raramente 10- A volte 40- Spesso 60 - Sempre 100)

Il risultato della scheda darà diritto a ogni singolo dipendente a ricevere il compenso risultante dalla valutazione.