

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

Provincia Regionale di Ragusa (RG)

Progetto per lo studio del nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti

A cura di

Rosario Gurrieri, Responsabile Sett. Gestione Economica del Personale, rosario.gurrieri@provincia.ragusa.it
Salvatore Mezzasalma, Responsabile Servizi Affari Generali, salvatore.mezzasalma@provincia.ragusa.it
Maria D'Iapico, Funzionario Sett. Organizzazione e Gestione del Personale, ufficioprevidenza@tin.it
Giovanna Migliorisi, Amministrativo, Sett. Organizzazione e Gestione del Personale
Gaetano Ninfa, Ragioniere Sett. Organizzazione e Gestione del Personale, g.ninfa@tin.it
Lamberto Ruscito, Ragioniere Sett. Organizzazione e Gestione del Personale, lamberto.tina@alice.it
Pietro Crescione, Ragioniere Sett. Organizzazione e Gestione del Personale, pietrocrescione@virgilio.it
Enzo Tumino, Ragioniere Sett. Organizzazione e Gestione del Personale, ufficioprevidenza@tin.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	Scenario di riferimento	3
2	Finalità del lavoro da svolgere.....	4
3	Caratteristiche del sistema che vogliamo realizzare	5
3.1	Requisiti generali del sistema	5
3.2	Obiettivi/Specifiche del sistema di valutazione delle prestazioni da progettare	5
4	Azioni da compiere subito per coinvolgere gli interlocutori chiave e per avviare il lavoro	8
5	Azioni da compiere, tempi e responsabilità	9
5.1	Piano delle azioni	10
5.2	Il cronogramma	11

1 Scenario di riferimento

Nel 2000, con il contratto decentrato integrativo successivo all'adozione del contratto nazionale, la Provincia di Ragusa ha adottato un sistema di valutazione delle prestazioni.

L'ente ha un sistema di valutazione delle prestazioni orientato **prevalentemente alla progressione orizzontale**.

Si hanno differenti schede di valutazione, suddivise per categorie e per tipo di progressione:

- per il **primo ingresso** nella categorie A, B e C (unica scheda)
- per le **progressioni all'interno delle categorie B, C e D** (tre differenti schede)

La scheda per la valutazione delle progressioni all'interno delle categorie, ad esempio, prende in considerazione numerosi aspetti (e gradi di giudizio):

- qualità della prestazione individuale;
- risultati conseguiti (in termini di capacità di adattamento, partecipazione alle esigenze di flessibilità, capacità d'iniziativa personale, grado di coinvolgimento);
- prestazioni con arricchimento professionale (in termini di capacità di iniziativa personale, capacità di proporre soluzioni innovative);
- impegno profuso.

Queste dimensioni non sono adeguatamente descritte per facilitare l'assegnazione di un giudizio.

Riguardo le **criticità** del sistema che hanno portato all'esigenza di proporre un miglioramento del sistema attuale, si può così sintetizzare.

La situazione in Provincia Regionale di Ragusa è caratterizzata da una valutazione delle prestazioni dei dipendenti:

- orientata all'adempimento formale delle norme e non all'occasione di miglioramento continuo;
- che produce giudizi poco differenziati e non cogliendo le differenze di prestazioni realmente misurabili;
- poco supportata da un vero confronto tra valutatori e valutati.

Inoltre l'attuale scheda di valutazione:

- non è di facile lettura;
- mescola elementi legati alla prestazione con elementi legati all'esperienza acquisita e alla competenza professionale.

Ne risulta, come maggiore criticità e punto da migliorare del sistema, che le valutazioni sono poco chiare, disomogenee, scarsamente condivise.

Ulteriori svantaggi che il sistema produce sono:

- una carenza di motivazione dei dipendenti valutati;
- una carenza di responsabilizzazione dei dirigenti valutatori;
- un evidente scollamento tra capi e collaboratori, con un possibile pregiudizio dei servizi erogati.

2 Finalità del lavoro da svolgere

Il lavoro svolto ha l'obiettivo di mettere in piedi un nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti, **unico**, perché utile sia alla produttività che alla progressione, **finalizzato al miglioramento del lavoro di tutti** nella Provincia Regionale di Ragusa e sostenuto da un reale riavvicinamento e da una reale integrazione tra capi e collaboratori.

Per quanto riguarda l'unicità del sistema e la funzionalità sia alla produttività che alla progressione, il sistema che si vuole adottare vuole puntare al miglioramento complessivo delle prestazioni, cercando di incidere meno sulla variabilità del trattamento economico e **valorizzare i comportamenti da incentivare sul lavoro**.

Per quanto riguarda l'orientamento a migliorare il lavoro e l'integrazione tra capi e collaboratori, il sistema punta a definire e valutare le **prestazioni** in modo che siano **effettivamente riscontrabili sul lavoro, aderenti all'operato** e giudicabili (nella definizione nella valutazione) da valutatori e valutati.

Scopo ultimo che orienta il sistema è la volontà di **promuovere la cultura della valutazione** come strumento di crescita dell'ente (come prestazioni complessive e servizi) e dei dipendenti (come prestazioni individuali e motivazione).

3 Caratteristiche del sistema che vogliamo realizzare

3.1 Requisiti generali del sistema

In linea generale si vuole un sistema:

- o **orientato alla semplicità e fatto di “pochi punti”**.

La semplicità del sistema è data dal giusto bilanciamento tra soluzioni tecniche (finalità, elementi di valutazione, scale di giudizio etc.) ed esigenze di gestione “snella” del sistema.

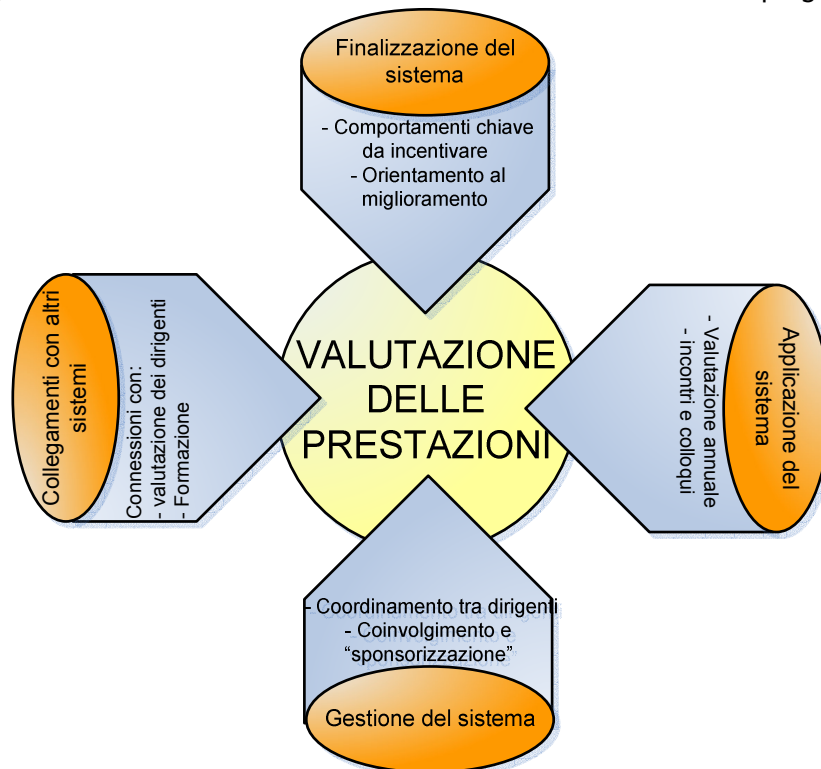
Si è voluto un sistema basato poi su pochi ma significativi indicatori, aderenti alla realtà e alle potenzialità, e scale di giudizio poco articolate per facilitare il confronto e la definizione del giudizio, nonché la “concentrazione” dei giudizi su pochi ma chiari valori.

- o **con criteri di valutazione ben spiegati, chiari a tutti (valutatori e valutati)**.

La chiarezza e la facilità di esplicazione sono finalizzati a facilitare l'azione di valutazione, e soprattutto a migliorare la comprensione dei giudizi e del senso della valutazione.

3.2 Obiettivi/Specifiche del sistema di valutazione delle prestazioni da progettare

La figura di seguito sintetizza le diverse dimensioni del sistema che si intende progettare.



Gli **aspetti** presi in esame per il miglioramento del sistema sono stati:

- i **fini** del sistema (cosa si vuole migliorare e a cosa è orientata la valutazione)
- l'**applicazione** del sistema (più snella e con maggiore coinvolgimento e partecipazione di tutti)
- la **gestione** del sistema (puntando all'applicazione omogenea e alla promozione della cultura del valutare e dell'esser valutati)
- i **collegamenti** e le **interazioni con altri sistemi** (la valutazione dei dirigenti , la formazione)

Più nel dettaglio e nello specifico, il sistema dovrà comunque garantire alcuni **aspetti fondamentali**:

1. dovrà consentire di **valutare annualmente**, con **verifica semestrale**, il lavoro dei dipendenti e delle posizioni organizzative
2. dovrà essere caratterizzato da una **relazione diretta tra capo collaboratore** (mediata e supportata, laddove serve, dalle posizioni organizzative), realizzata obbligatoriamente in **appositi incontri/colloqui** individuali o di gruppo in fase di assegnazione del lavoro, di verifica intermedia, di valutazione finale
3. dovrà essere caratterizzato da un orientamento ad **innalzare le prestazioni**:
 - con una **valutazione orientata al miglioramento del lavoro** nel futuro e non solo al giudizio sul passato;
 - con una scheda dove, quindi, sia dato spazio in apposito campo, non solo alla valutazione del lavoro svolto, bensì anche al **confronto ed impegno tra capo collaboratore sulle cose da fare insieme** per migliorare la prestazione dell'anno a seguire
4. non sarà "stressato" sulla dimensione degli obiettivi assegnati ai dipendenti, bensì centrato su alcuni **comportamenti chiave** sui quali si vogliono orientare tutti i dipendenti.

Si prevede di introdurre nella scheda 6 comportamenti:

- autonomia,
- iniziativa,
- lavoro in gruppo,
- relazione con l'utenza esterna/interna,
- autosviluppo,
- qualità,

Questi sono **definiti in maniera chiara** in termini di comportamenti osservabili, articolata su 4 livelli di prestazione, con un solo comportamento ulteriore specificamente dedicato alle categorie D, relativo alla leadership, in sostituzione del lavoro in gruppo.

Ad es. per “qualità” risulterebbe una descrizione del tipo: applica sempre le proprie competenze nel lavoro che svolge, approfondisce i problemi, programma il lavoro e rispetta le scadenze, realizza sempre risultati conformi a norme e specifiche codificate o concordate

Rispetto al comportamento “qualità” la valutazione viene articolata sui livelli:

- ✓ *Raramente*
- ✓ *A volte*
- ✓ *Spesso*
- ✓ *Sempre.*

5. dovrà essere **connesso con la valutazione del dirigente**, dove sarà introdotta la valutazione della sua “capacità di gestire/valutare i collaboratori tramite il sistema di valutazione delle prestazioni vigente” in apposito item introdotto nella scheda di valutazione del dirigente.
6. dovrà essere **connesso con la formazione del personale**, prevedendo un apposito campo dove saranno descritte le azioni formative da assicurare al dipendente per il miglioramento della sua performance futura
7. sarà dotato di regole di garanzia che assicurino il raccordo tra i dirigenti e la supervisione reciproca entro specifiche **riunioni e comitati per la corretta ed omogenea applicazione.**
8. vedrà la “spinta” e la **sponsorizzazione della funzione del personale** nel convincere gli interlocutori chiave sulla validità del sistema prima e nel formare valutatori e valutati sul sistema poi.

Infine, gli **esiti** del sistema di valutazione delle prestazioni:

- relativamente al **salario accessorio**, almeno nel breve periodo:
 - manterranno bassa la competizione tra i colleghi,
 - si prevederà nel conseguente premio incentivante una “forbice stretta” tra buone valutazioni e valutazioni “meno buone”;
- relativamente alle **progressioni orizzontali**, concorreranno, insieme ad altri elementi, alla promozione di carriera del dipendente.

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

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

- coinvolgimento diretto dell'Assessore tramite incontro ad hoc;
- coinvolgimento dei sindacati, già nell'ambito delle riunioni di Project Work;
- coinvolgimento dei dirigenti responsabili del personale e delle relazioni sindacali, già nell'ambito delle riunioni di Project Work;
- prevedere tutti i passi successivi in apposito action plan.

In termini di coinvolgimento, è utile dire che già all'interno del gruppo di lavoro sono stati resi partecipi rappresentanti delle RSU e la Dirigenza, al fine di creare un sistema più condiviso possibile già in fase di progettazione.

5 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.



A seguire si descrivono con maggior dettaglio il piano delle azioni proposte ed il cronogramma dei tempi di realizzazione.

5.1 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
Definizione delle caratteristiche generali del sistema e piano d'azione	Specifiche del Nuovo sistema	Gruppo di Lavoro
Approntamento di una prima ipotesi della Nuova scheda di valutazione	Bozza di Scheda di valutazione	Gruppo di Lavoro
Raccolta di documentazione e studio	Fase di studio realizzata	Gruppo di Lavoro
Individuazione degli elementi costituenti il Nuovo sistema (criteri, regole, processo, ruoli e responsabilità)	Prima versione del Nuovo sistema	Gruppo di Lavoro Coinvolgimento di: Vertici Dirigenza
Verifica delle interconnessioni con la valutazione dei dirigenti, il sistema professionale, la programmazione della formazione	Interconnessioni chiaramente definite e modifiche ai sistemi interdipendenti chiaramente formalizzate	Gruppo di Lavoro Ufficio Personale
Approntamento/progettazione di dettaglio del sistema	Sistema definito nel dettaglio	Gruppo di Lavoro
Discussione e verifica delle interconnessioni con le progressioni orizzontali e la produttività	Utilizzo del Sistema ai fini delle progressioni orizzontali e della produttività definito nel dettaglio	Ufficio Personale
Incontro/confronto con i dirigenti e l'assessore al ramo	Sistema discusso con gli interlocutori chiave	Gruppo di Lavoro Ufficio Personale Coinvolgimento di: Vertici Dirigenza
Fase di contrattazione sindacale	Sistema discusso con gli interlocutori chiave	Vertici Dirigenza Parti Sindacali
Approntamento della versione definitiva del Nuovo sistema (compresa la Scheda)	Versione definitiva del Sistema	Gruppo di Lavoro Ufficio Personale
Verifiche ed adozione formale preliminare	Sistema adottato per la fase di Testing	Gruppo di Lavoro Ufficio Personale
Formazione sul sistema ai valutatori e ai valutati	Formazione effettuata	Ufficio Personale Ufficio formazione
Fase di prima sperimentazione del sistema	Testing effettuato	Gruppo di Lavoro Ufficio Personale

Fasi/azioni	Risultati	Responsabilità
Introduzione delle eventuali modifiche	Sistema emendato alla luce dei risultati del Testing	Gruppo di Lavoro
Deliberazioni finali per l'adozione definitiva	Versione definitiva adottata	Dirigenza Direzione Generale

5.2 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
Definizione delle caratteristiche del sistema																		
Approntamento prima ipotesi di Nuova scheda di valutazione																		
Raccolta di documentazione e studio																		
Individuazione elementi del nuovo sistema																		
Verifica delle interconnessioni con altri sistemi																		
Progettazione di dettaglio nuovo sistema																		
Discussione e verifica interconnessione con progressioni e produttività																		
Incontro e confronto con dirigente ed assessore																		
Contrattazione sindacale																		
Versione definitiva del nuovo sistema e scheda																		
Verifica ed adozione formale preliminare																		
Formazione sul sistema ai valutatori e ai valutati																		
Fase di prima sperimentazione del sistema																		
Introduzione delle eventuali modifiche																		
Deliberazioni finali per l'adozione definitiva																		

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