

# Sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti

Vengono presentati di seguito alcune schede sintetiche sulla  
metodologia di valutazione delle prestazioni dei dipendenti:  
Caratteristiche generali e finalità del sistema Obiettivi del sistema  
Dimensioni oggetto della valutazione  
Processo di valutazione

Prodotto da Alberto Paolini

Materiali prodotti

Criteria Generali di riferimento, oggetto di concertazione  
Guida metodologica al processo di valutazione  
Descrizione dei comportamenti da valutare

## Caratteristiche generali e finalità del sistema

Il sistema di valutazione è finalizzato alla valutazione delle prestazioni dei dipendenti dell'Azienda delle categorie A, B, C, D.

Per i titolari di "posizioni organizzative", in ragione delle caratteristiche peculiari della posizione ricoperta, si prevede l'applicazione del sistema di valutazione per i dirigenti.

È unico e utilizzabile per:

- l'erogazione degli "incentivi di produttività",
- la "progressione economica orizzontale" (unitamente agli altri elementi definiti dal contratto)
- la "progressione verticale" (come elemento concorrente)

Prevede tre dimensioni oggetto di valutazione:

- i risultati conseguiti dal gruppo di lavoro
- l'apporto individuale al raggiungimento dei risultati del gruppo
- il comportamento organizzativo

È flessibile, nel senso che è possibile per l'Azienda adattarne l'applicazione nel tempo. Tutte le dimensioni indicate sono oggetto di valutazione, mentre il peso attribuito ad ognuna può variare in funzione delle scelte dell'Azienda, che in questo modo può applicare il sistema secondo modalità che siano via via sostenibili e coerenti con le sue politiche valutative, retributive, gestionali.

## Obiettivi del sistema

Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti persegue i seguenti obiettivi:

**I. Applica quanto definito dai contratti nazionali e integrativi e promuove relazioni sindacali di qualità basate su criteri chiari e condivisi.**

Il sistema consente l'erogazione degli incentivi previsti e supporta la gestione dei meccanismi di progressione orizzontale e verticale sulla base di modalità definite, strumentate, flessibili e migliorabili.

**II. Rappresenta uno dei principali strumenti con cui l'Azienda gestisce le proprie risorse e sostiene il miglioramento del proprio funzionamento organizzativo.**

Il riferimento fondamentale è costituito dalle finalità e dai programmi di SISTEMA s.r.l., articolati attraverso il processo di pianificazione e controllo, in specifici obiettivi affidati alle strutture. Sulla base di questi obiettivi viene definito dalla Direzione quale è la prestazione lavorativa attesa dai dipendenti. Il sistema di valutazione risulta connesso, quindi, con il piano delle attività programmate, stabilendo un collegamento forte tra programmi e obiettivi dell'Azienda e prestazioni dei gruppi e dei singoli.

**III. Sviluppa la capacità di ciascun dipendente di migliorare la propria prestazione lavorativa.**

La valutazione riguarda la prestazione lavorativa effettivamente realizzata dai dipendenti. Il sistema chiarifica ad ognuno le prestazioni attese e fornisce un orientamento per le attività da compiere. Favorisce inoltre una riflessione strutturata, da parte di ciascuno, sulla prestazione

effettuata, sulle condizioni di erogazione della stessa, sulle criticità che possono essersi manifestate e sui possibili ambiti di miglioramento.

**IV. Promuove lo sviluppo e la crescita professionale di tutti i dipendenti, connettendo il funzionamento dell'organizzazione con la prestazione lavorativa dei singoli e dei gruppi.**

I dipendenti possono collegare il proprio lavoro a quello del gruppo di appartenenza e agli obiettivi dell'Azienda, collocando adeguatamente il proprio ruolo e il proprio apporto all'interno dell'organizzazione. Essi imparano a orientare la propria prestazione, sulla base di fattori ed elementi specifici ed espliciti, valutandone l'adeguatezza nel tempo, rispetto a quanto atteso e concordato. Il sistema permette di individuare le ragioni di natura professionale che hanno influito sulla prestazione e, di conseguenza, consente di individuare ambiti di intervento per la crescita professionale.

**V. Struttura e rafforza il ruolo dei valutatori che valutano, sviluppando responsabilità nel gestire e capacità di gestire**

La valutazione è attività cardine per un responsabile di servizio e valutare non è facile; occorre operare affinché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti sia condotta in modo efficace, in coerenza con tutti gli obiettivi dichiarati del sistema. In questo senso i valutatori debbono essere adeguatamente formati e supportati, specialmente durante le fasi di prima applicazione del sistema. Formatosi sia sulle caratteristiche del sistema delineato e sulle specificità del processo di valutazione da adottare, sia sulle modalità per una gestione efficace dei momenti di incontro e confronto introdotti. Supportati, poi, in fase di definizione e assegnazione delle prestazioni da valutare e in fase di valutazione dei propri collaboratori. Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti non introduce atteggiamenti o azioni valutative. Esso rende trasparente, controllabile, orientabile a specifici obiettivi, la valutazione che sempre c'è in qualsiasi contesto organizzativo. Parlare, discutere in maniera trasparente, tra persone che con differenti ruoli collaborano per il raggiungimento di determinati obiettivi, cambia in meglio la cultura dell'Azienda e ne facilita il buon funzionamento.

## **Dimensioni oggetto della valutazione**

Il sistema è articolato su tre dimensioni:

**1. I risultati conseguiti dal gruppo di lavoro**

Il sistema prevede una valutazione dei risultati a livello di gruppo perché nell'insieme di risultati "visibili" che una unità organizzativa consegue è spesso difficile isolare il valore del lavoro del singolo rispetto a quello degli altri componenti del gruppo. In altre parole, i risultati in un'organizzazione si conseguono tanto più quanto il lavoro dell'uno è strettamente intrecciato a quello degli altri. Sempre più nelle organizzazioni il lavoro è principalmente "lavoro per gruppi". Definire obiettivi e valutare i risultati di gruppo vuol dire assumere questo riferimento e promuovere, anche attraverso il sistema di valutazione delle prestazioni, la "cultura" dell'impegno del gruppo per raggiungere i risultati ed il valore del lavoro "di squadra".

**2. L'apporto individuale al raggiungimento dei risultati del gruppo**

Il sistema prevede una valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento dei risultati del gruppo al fine di assicurare una dimensione "individuale" della valutazione. Connettendo la prestazione del singolo ai risultati del gruppo si esalta la relazione tra lavoro individuale e

risultati dell'unità di appartenenza, si "avvicinano", cioè, gli obiettivi dell'unità (che rimangono un fattore essenziale del sistema di gestione dell'Azienda) al lavoro del singolo. Valutare l'apporto individuale al raggiungimento dei risultati del gruppo, attraverso l'assegnazione e la valutazione delle responsabilità, significa riferirsi ad un ambito circoscritto della prestazione, livello al quale è possibile cogliere le caratteristiche della prestazione stessa e le connotazioni individuali che essa ha, senza il pericolo di snaturare la valutazione delle prestazioni individuali attraverso una difficile identificazione di obiettivi da assegnare al singolo dipendente.

### 3. Il comportamento organizzativo

Sempre di più le persone sono centrali nelle organizzazioni, sempre di più le professioni e le persone caratterizzano ruoli e processi produttivi, stabilendo uno stretto legame tra comportamento individuale, comportamento professionale e vitalità del sistema organizzativo. Orientare e valutare il comportamento organizzativo sostiene la focalizzazione dell'attenzione dei valutatori e dei valutati su questo aspetto, consente di definire ed esplicitare quali sono i comportamenti organizzativi che l'Ente, nel proprio interesse e nell'interesse dei servizi offerti, intende promuovere, consente, infine, laddove ritenuto necessario, di cogliere il senso ed il significato di comportamenti professionali ritenuti importanti per specifiche popolazioni.

## Il processo di valutazione

Il processo di valutazione è elemento chiave e qualificante dell'intero sistema. È costruito attorno a tre momenti fondamentali:

1. un momento iniziale, in cui si condividono il piano di lavoro per l'anno e le prestazioni attese;
2. un momento intermedio, in cui vengono rilevati l'andamento delle attività, le eventuali variazioni intervenute e le azioni correttive necessarie;
3. un momento finale, in cui avviene la valutazione e vengono definiti ambiti di miglioramento della prestazione e le azioni utili a migliorarla.

Si suddivide in fasi, alcune delle quali sono a loro volta articolate in azioni, che vedono coinvolti, con ruoli diversi, valutatori e valutati.

Fase 0: Avvio del sistema

Fase 1: Definizione delle prestazioni da valutare per l'anno

Fase 2: Assegnazione delle prestazioni

Fase 3: Verifica intermedia

Fase 4: Valutazione delle prestazioni

Fase 5: Comunicazione della valutazione delle prestazioni

Il sistema prevede "ruoli responsabili della valutazione", "ruoli di supporto" e funzioni di "gestione del sistema". I "ruoli responsabili della valutazione" sono generalmente i responsabili dei servizi. I responsabili della valutazione individuano all'interno delle strutture da loro dirette i diversi gruppi di lavoro ed i relativi coordinatori. Il coordinatore del gruppo svolge un "ruolo di supporto" al responsabile della valutazione lungo le diverse fasi del processo. Al coordinatore del gruppo, in particolare, viene affidata l'istruttoria della proposta di valutazione.

Il processo di valutazione si caratterizza per:

## **La piena responsabilità della valutazione attribuita ai ruoli direzionali**

La valutazione è azione fondamentale del “dirigere”. Viene assegnata alla Direzione aziendale e ai responsabili di servizio la piena responsabilità della valutazione del lavoro dei propri collaboratori. Appare necessario, d’altra parte, favorire lo sviluppo nei ruoli di responsabilità delle competenze necessarie a “valutare bene”, attraverso azioni concrete e ripetute nel tempo (formazione, affiancamento, altro).

## **La trasparenza di tutti gli elementi che compongono il processo**

La trasparenza riguarda:

- i criteri ispiratori e gli obiettivi del sistema che sono chiari e condivisi: è chiaro, cioè, perché si valuta e con quali obiettivi;
- la scheda di valutazione, le dimensioni oggetto della valutazione, gli elementi utili alla valutazione e le scale utilizzate per la valutazione, sul cui significato, natura e rilevanza c’è chiarezza diffusa: è chiaro a tutti, cioè, cosa e come si valuta e attraverso quali strumenti;
- gli attori ed i ruoli coinvolti nella valutazione: è chiaro a tutti, cioè, chi istruisce la proposta di valutazione, chi valuta, chi è valutato.

## **La rilevanza e centralità della relazione e della comunicazione tra valutatori e valutati**

Il processo di valutazione deve innescare un percorso “virtuoso” di comunicazione e di confronto nell’organizzazione all’interno dei diversi gruppi di lavoro e tra i vari livelli di responsabilità. Il confronto e la comunicazione riguardano un “materiale”, fatto di dati, informazioni, riflessioni, opinioni, che è ricco, vitale ed utile per l’organizzazione e per gli individui.