



Il sistema di Valutazione della Performance dell'Ordine degli Psicologi del Lazio



INDICE

Premessa

Cap. 1 – La normativa

Cap. 2 – Gli obiettivi della valutazione

Cap. 3 – Le fasi del processo di valutazione

Cap. 4 – La metodologia

Cap. 5 – La valutazione quantitativa: gli obiettivi individuali e/o di gruppo

Cap. 6 – La valutazione qualitativa: i comportamenti organizzativi

Cap. 7 – Gli attori del processo di valutazione

Cap. 8 – Il ruolo delle risorse umane (H.R.)

Cap. 9 – Gli strumenti

Cap. 10 – Gli aspetti tecnici della valutazione

Cap. 11 – La procedura di conciliazione

Cap. 12 – La trasparenza



Premessa

L'introduzione dei **Sistemi di Valutazione** negli Enti Pubblici nasce dall'esigenza della Pubblica Amministrazione di differenziare, valorizzare e responsabilizzare l'attività delle Risorse Umane. Seguendo quest'ottica, e anche a seguito dell'introduzione di una normativa ad hoc (D.Lgs. 150/09), l'Ordine degli Psicologi del Lazio ha deciso di dotarsi di un sistema di **Valutazione della Performance**. All'interno della contrattazione di secondo livello, l'Ente ha manifestato la volontà di voler valorizzare in modo strutturato, e non più estemporaneo, il merito individuale e collettivo, stimolando tutta l'Organizzazione a ragionare sempre più in termini di **miglioramento continuo**. Si è dunque deciso di proporre un sistema di valutazione virtuoso in grado di rendere la Struttura sempre più responsabile e consapevole del fine istituzionale, ampliando la logica che prevede che la **responsabilità individuale** di ogni Risorsa sia limitata allo svolgimento della singola azione, prescindendo talvolta dall'effetto che tale azione ha sul risultato finale. L'obiettivo principale è dunque quello di collocare l'Ente tra le Amministrazioni Pubbliche più virtuose in termini di innovazione ed erogazione dei servizi, garantendo le migliori prestazioni tramite elevati standard qualitativi e di professionalità.

Il Sistema di Valutazione sarà inoltre direttamente collegato alla distribuzione del **Fondo Accessorio**, recependo così la normativa relativa al CCNL, di seguito riportata.

Va infine precisato che, durante il primo anno di applicazione del Sistema di Valutazione, saranno possibili modifiche in corso d'opera, finalizzate a tarare e migliorare il sistema stesso.

CAP. 1

La normativa

Valutazione della performance

L'impianto normativo vigente prevede che le Pubbliche Amministrazioni si dotino di un Sistema valutazione della Performance utile a valutare le prestazioni individuali e organizzative.

La norma colloca tale Sistema in un processo più ampio chiamato "*Ciclo di gestione della performance*", un impianto metodologico che ha l'obiettivo di dotare le Amministrazioni di uno strumento organizzativo utile a lavorare in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico.

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 dei rispettivi 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 agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Sembra evidente che il "Ciclo di gestione della performance" sia attuabile a seguito di una programmazione strategica che definisca, attraverso un processo a cascata, gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi, i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance.

Questo documento programmatico è il "Piano della Performance", che ogni amministrazione deve redigere, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, entro il 31 gennaio di ogni anno¹.

¹ Si vedano l'art. 10 D.Lgs. 150/09 e la delibera CIVIT 112 del 28 ottobre 2010 "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance"



Miglioramento della Performance, Valutazione, Trattamento Accessorio

L'ultimo aggiornamento del CCNL per gli Enti Pubblici Non Economici risale al 2008-2009. Di seguito si riportano le disposizioni significative in materia, in ordine cronologico con i riferimenti normativi.

CCNL del 16/02/1999 (CCNL normativo 1998–2001 economico 1998–1999): Art. 32 - *Utilizzo del Fondo di ente per i trattamenti accessori per il personale ricompreso nelle Aree A, B e C*

1. Il Fondo per i trattamenti accessori di cui all'art. 31 è prioritariamente finalizzato a promuovere reali e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza/efficacia dell'amministrazione e di qualità dei servizi istituzionali, mediante la realizzazione, attraverso la contrattazione integrativa, di piani produttivi annuali e pluriennali e di progetti strumentali e di risultato, basati su sistemi di programmazione e di controllo quali-quantitativo dei risultati.

2. In relazione a tali finalità, le risorse che compongono il Fondo sono prioritariamente utilizzate:

- per erogare compensi diretti ad incentivare la produttività collettiva per il miglioramento di servizi;
- per finanziare sistemi di turnazione che si rendano necessari per fronteggiare particolari situazioni di lavoro e per la corresponsione di compensi per lavoro straordinario qualora le risorse direttamente assegnate al fine specifico dall'art. 30 siano esaurite per effetto delle prioritarie esigenze funzionali e nei limiti della percentuale di riduzione di cui al citato art. 30;
- per finanziare i passaggi economici nell'ambito di ciascuna delle Aree professionali, destinando a tale scopo quote di risorse aventi caratteri di certezza e stabilità;
- per incentivare la mobilità del personale secondo le esigenze proprie degli enti;
- per compensare: l'esercizio di compiti che comportano specifiche responsabilità, rischi, disagi; gravose articolazioni dell'orario di lavoro; la reperibilità collegata a servizi che richiedono interventi di urgenza;
- per corrispondere compensi correlati al merito e all'impegno individuale in modo selettivo.

CCNL del 01/10/2007 (CCNL normativo 2006–2009 economico 2006–2007): Art. 25 - Politiche di incentivazione della produttività

1. Al fine del miglioramento dei servizi, i dirigenti responsabili degli uffici, entro il 30 novembre, formulano, in relazione alle risorse finanziarie e strumentali assegnate, proposte di progetto-obiettivo, di piani di lavoro e di altre iniziative, anche pluriennali, finalizzate al miglioramento organizzativo e gestionale con particolare riferimento a quelli rivolti all'utenza, tenendo presente i risultati conseguiti nell'anno precedente, nell'ottica di un progressivo miglioramento dell'attività degli enti. Le materie di cui al presente comma sono oggetto di contrattazione integrativa ai sensi dell'art. 4, comma 3, punto A, ultimo periodo del CCNL del 16 febbraio 1999, come confermato dall'art. 3 del CCNL 9 ottobre 2003. La contrattazione viene avviata entro il 31 dicembre dell'anno che precede il periodo di riferimento e si svolge secondo quanto previsto dall'art. 4 del CCNL del 16 febbraio 1999 e dall'art. 4 del CCNL del 9 ottobre 2003.

2. Gli obiettivi ed i programmi di incremento della produttività di cui al comma 1 sono prioritariamente orientati al conseguimento dei seguenti risultati:

- a) il potenziamento dei servizi che assumono particolare valore per la collettività e l'utenza attraverso il miglioramento delle prestazioni collettive e individuali;
- b) l'ottimizzazione delle condizioni di fruibilità delle prestazioni e dell'utilizzo dei servizi da attuarsi anche attraverso l'ampliamento degli orari di apertura al pubblico e la riduzione dei tempi di attesa, nonché, in generale, dei tempi di svolgimento delle attività;
- c) l'accelerazione e semplificazione delle procedure anche nelle attività interne, amministrative e di supporto;
- d) la maggiore attenzione all'utenza da conseguire mediante il miglioramento qualitativo dei servizi e delle modalità relazionali con il pubblico, nonché l'adozione e la necessaria pubblicizzazione della carta dei servizi, rendendone obbligatoria la comunicazione all'utenza e l'affissione in tutti i luoghi di accesso al pubblico;
- e) il conseguimento di obiettivi di ottimizzazione delle risorse e dei processi interni

3. Il dirigente, sulla base di criteri definiti dalla contrattazione integrativa, adibisce i dipendenti alle iniziative e ai progetti di cui ai commi precedenti in relazione alla loro collocazione organizzativa e professionale e alla funzionalità della partecipazione degli stessi ai singoli progetti ed obiettivi, indirizzando, attraverso il coinvolgimento e la responsabilizzazione, l'attività dei dipendenti medesimi al raggiungimento dei risultati attesi. In relazione ai progetti il dirigente attribuisce gli



obiettivi individuali e collettivi, assicurando la conoscenza degli stessi da parte di ciascun dipendente.

4. La contrattazione integrativa definisce la graduazione dei compensi incentivanti la produttività collettiva ed individuale in relazione alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

5. I criteri per l'erogazione delle componenti accessorie correlate ai risultati da attribuire ai dipendenti di ciascun ufficio, dopo avere verificato il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti, sono definiti dalla contrattazione integrativa secondo le modalità di cui all'art. 4 del CCNL del 16 febbraio 1999, garantendo adeguate risorse per il conseguimento di obiettivi di efficienza; si conferma il rafforzamento del collegamento tra componenti premiali e prestazioni rese.

6. I compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori in un'unica soluzione a conclusione del periodico processo di verifica dei risultati oppure in base a successivi stati di avanzamento, sempre a seguito di verifica dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti.

7. In via sperimentale, ai fini della realizzazione degli obiettivi di cui all'art. 23 e nell'ambito dell'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività collettiva e individuale per il miglioramento dei servizi, indicati dall'art. 32 del CCNL 16 febbraio 1999, la contrattazione integrativa prevede i seguenti criteri:

- grado di soddisfacimento dei cittadini e dell'utenza, registrato mediante rilevazioni ed indagini dirette: a tal fine sarà destinato il 35% delle risorse dei fondi per i trattamenti accessori di ente di cui all'art. 31, comma 1, lett. c);
- merito ed impegno individuale: a tal fine sarà destinato il 25% delle risorse dei fondi per i trattamenti accessori di ente di cui all'art. 31, comma 1, lett. c), e quote dei risparmi di gestione sulle spese per il personale escluse, per queste ultime, quelle che norme contrattuali o di legge destinano ai fondi unici di ente.

8. L'incentivazione alla produttività deve tener conto del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati, complessivamente concordati, di regola annualmente ed in via preventiva, dall'ente con i dirigenti responsabili delle strutture.

9. I compensi relativi alla produttività collettiva e individuale, di cui al presente articolo, poiché non sono attribuibili sulla base di automatismi, devono essere correlati ad apprezzabili e significativi

miglioramenti dei risultati dell'organizzazione e degli uffici, da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo rispetto a quello atteso dalla normale prestazione lavorativa.

10. I risultati raggiunti, per ciascun ente, in termini di maggiore produttività e di miglioramento del livello qualitativo e quantitativo dei servizi, mediante l'utilizzazione delle risorse di cui al presente articolo, sono oggetto di monitoraggio e valutazione da parte del competente servizio per il controllo interno.

11. Nell'ambito dell'attività dell'osservatorio sulla contrattazione integrativa istituito presso l'ARAN in relazione a quanto previsto dall'art. 46 del d. lgs. n. 165 del 2001, dopo un anno di sperimentazione dei sistemi incentivanti di cui al presente articolo, sarà verificata la funzionalità e la corrispondenza degli stessi con gli obiettivi prefissati.

CCNL del 18/02/2009 (CCNL economico 2008–2009): Art. 2 - *Valutazione e misurazione dell'attività amministrativa e dei servizi pubblici*

1. Nell'ottica di proseguire il processo di innovazione e di miglioramento dell'organizzazione e dell'attività, gli Enti, nel perseguimento dei propri fini istituzionali, ispirano la propria azione a logiche di implementazione dello sviluppo delle capacità e delle competenze organizzative in funzione dei risultati che intendono conseguire.

2. A tal fine, gli Enti si dotano di strumenti idonei a consentire una "gestione orientata al risultato", che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione degli obiettivi e la predisposizione di appositi programmi di azione, rispondenti alle indicazioni politiche e normative ricevute, che ne consentano la realizzazione.

3. Tali programmi di azione, inoltre, avranno come principali destinatari:

- gli utenti esterni ai quali sono rivolte le attività dei singoli Enti, in relazione alle rispettive competenze istituzionali;
- gli utenti interni, che per lo più svolgono un'attività di supporto a quella rivolta all'esterno dell'Ente oppure a vantaggio degli stessi dipendenti del medesimo.

4. Nella programmazione delle attività da porre in essere, si dovranno prendere in considerazione anche specifiche aree di risultato concernenti:

- a) il miglioramento delle prestazioni collettive e individuali legate ai servizi istituzionali che assumono particolare valore per la collettività e per l'utenza;



- b) l'ottimizzazione delle condizioni di fruibilità delle prestazioni e dell'utilizzo dei servizi da attuarsi anche attraverso l'ampliamento degli orari di apertura al pubblico e la riduzione dei tempi di attesa, nonché, in generale, dei tempi di svolgimento delle attività;
- c) accelerazione e semplificazione delle procedure anche nelle attività interne, amministrative e di supporto;
- d) la maggiore attenzione all'utenza da conseguire mediante il miglioramento qualitativo delle modalità relazionali con il pubblico, nonché l'adozione e la necessaria pubblicizzazione della carta dei servizi, rendendone obbligatoria l'affissione in tutti i luoghi di accesso al pubblico;
- e) il conseguimento di una maggiore economicità della gestione.

5. In questo quadro di riferimento, gli Enti assicurano l'istituzione di un sistema di valutazione delle proprie attività ispirato a principi e criteri altamente idonei ad evitare che il medesimo abbia una valenza meramente formale ed a favorire la concreta verifica della gestione delle risorse utilizzate e della corrispondenza dei servizi erogati ad oggettivi standard di qualità.

6. In sede di attuazione del sistema di valutazione, gli Enti dovranno, in ogni caso, tenere presenti le seguenti metodologie:

- individuazione e quantificazione degli obiettivi da conseguire;
- identificazione dei processi nei quali si articola l'azione;
- individuazione delle risorse necessarie, con particolare riguardo alle competenze ed alle professionalità coinvolte;
- indicazione dei dirigenti responsabili delle strutture interessate.

7. Con cadenza annuale, gli Enti devono procedere alla valutazione dei risultati ottenuti, anche attraverso la misurazione della maggiore produttività conseguita, dei gradi e dei livelli di soddisfacimento espressi dall'utenza, nonché dei servizi e prodotti resi, verificandone la implementazione del livello qualitativo e quantitativo. La valutazione finale può essere preceduta da fasi intermedie di verifica del processo di conseguimento degli obiettivi prefissati, che possono consentire eventuali interventi correttivi, in presenza di scostamenti o criticità, e limitare i casi di mancato raggiungimento degli stessi.

8. Gli Enti devono rendere conto degli esiti della procedura di valutazione in termini di risultati conseguiti, costi sostenuti, risorse umane impiegate, assicurandone la più ampia trasparenza e pubblicità. Tali risultati vengono utilizzati dall'Ente anche per definire successive misure di

miglioramento dell'attività e sono oggetto di monitoraggio e valutazione da parte delle competenti strutture di controllo interno.

9. Le parti concordano sull'esigenza di individuare, anche attraverso l'istituzione di apposite Commissioni, sedi e momenti di incontro tra Ente, organizzazioni sindacali ed utenti in merito alla misurazione dell'attività e delle prestazioni ed al conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di predisposizione dei programmi di azione.

10. La verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, come delineata nei precedenti commi, costituisce anche un elemento di particolare rilevanza, che potrà favorire una valutazione delle strutture/uffici e del personale, assicurando il rispetto dei canoni di oggettività e trasparenza, secondo quanto previsto dall'art. 25 del CCNL dell'1 ottobre 2007.

CCNL del 18/02/2009 (CCNL economico 2008–2009): Art. 3 - *Progetti e programmi per il miglioramento delle singole strutture organizzative*

1. Nell'ambito degli obiettivi assegnati, ogni singola struttura può adottare procedure per la definizione di specifici progetti, programmi e/o piani di lavoro di miglioramento dell'attività delle medesime, finalizzati al progressivo sviluppo organizzativo e gestionale, con particolare riferimento a quelli rivolti all'utenza esterna (cittadini e imprese).

2. I progetti e programmi di cui al comma 1, devono corrispondere ad esigenze effettive dell'amministrazione ed apportare un concreto e misurabile contributo aggiuntivo alla attività ordinaria della struttura interessata prioritariamente nell'ambito delle aree di risultato di cui all'art. 2, comma 4 ed, in tale ottica, possono essere collegati a meccanismi di incentivazione della produttività collettiva ed individuale.

3. In relazione ai commi precedenti sono individuati i seguenti criteri generali, integrabili dagli Enti:

- in presenza di progetti e/o programmi pluriennali il dirigente dovrà in ogni caso prevedere che la verifica dei risultati avvenga con cadenza annuale in relazione ad obiettivi intermedi preventivamente fissati;
- con riferimento ai risultati ottenuti nella realizzazione dei progetti i dirigenti attribuiscono i trattamenti accessori.



4. Le disposizioni contenute nel presente articolo sono attuate secondo quanto previsto dall'art. 25 del CCNL dell' 1 ottobre 2007. E' disapplicato il comma 2 dell'art. 25 del CCNL dell'1 ottobre.

CAP. 2

Gli obiettivi della valutazione

Oltre a quanto già argomentato nella Premessa, occorre mettere in evidenza che gli obiettivi della valutazione sono molteplici, tutti legati all'ottica del miglioramento continuo.

La valutazione è infatti finalizzata a:

- Sostituire la logica dell'adempimento con una cultura organizzativa basata su obiettivi e responsabilità dei risultati;
- Garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- Correlare l'erogazione del salario accessorio all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.
- Favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- Migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- Sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- Valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- Responsabilizzare a tutti i livelli;

CAP. 3

Le fasi del processo di valutazione

Il processo di valutazione della performance individuale è un processo continuo a frequenza annuale, coincidente di norma con l'anno solare. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come mostra il seguente cronogramma:

TEMPISTICA	FASE	ATTIVITA'
GENNAIO	1	Declinazione degli obiettivi strategici , dai quali discendono gli obiettivi annuali di ciascuna Area, Servizio e Funzione che il Presidente individua e declina in una relazione in cui evidenzia in particolare i risultati attesi e gli indicatori di prestazione.
FEBBRAIO	2	Colloquio informativo : assegnazione degli obiettivi individuali e di struttura al personale di cat. B e C da parte del Direttore per l'anno in corso e contestuale comunicazione a tutte le categorie di personale dei comportamenti organizzativi su cui si effettuerà la valutazione.
GIUGNO - LUGLIO	3	Monitoraggio intermedio : verifica in itinere dell'andamento della performance con possibilità di rimodulazione degli obiettivi.
DICEMBRE - GENNAIO	4	Autovalutazione della performance individuale dell'anno precedente del valutato Valutazione valutazione della performance individuale dell'anno precedente del valutatore Colloquio finale tra valutatore e valutato : confronto della valutazione e dell'autovalutazione relativamente agli obiettivi annuali e ai comportamenti organizzativi.
GENNAIO	5	Rendicontazione dei risultati di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo per i provvedimenti di competenza (salario accessorio) e pubblicazione dei dati complessivi nella sezione "Trasparenza"
PROCEDURA DI CONCILIAZIONE		
Entro 10 giorni dalla valutazione	6	Istanza di riesame indirizzata al Comitato di Valutazione in caso di contestazione di valutazione non positiva.
Entro 20 giorni dall'istanza	7	Pronunciamento del Comitato di Valutazione.

CAP. 4

La metodologia

La metodologia adottata dall'Ordine degli Psicologi del Lazio si fonda su criteri di oggettività, trasparenza, a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. In particolare:

- Pone i **colloqui di feedback** alla base del processo di valutazione, quale stimolo al confronto e la comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori;
- Introduce la possibilità per il valutato di esprimere un giudizio sul proprio operato (possibilmente supportato da evidenze concrete), attraverso la compilazione della **scheda di autovalutazione** (reperibile online), che potrà essere utilizzata come base di confronto durante il colloquio finale (di valutazione);
- Riconduce la valutazione a **situazioni concretamente identificabili** e, all'occorrenza, richiamabili;
- Istituisce un organo di valutazione super partes: il **Comitato di Valutazione**;
- Introduce la **Customer Satisfaction**² quale strumento di miglioramento del servizio attraverso l'ascolto dell'utenza.

² Si vedano le Delibere Civit n. 1 e n.3 del 2012



CAP. 5

La valutazione quantitativa: gli obiettivi individuali e/o di gruppo

L'individuazione degli obiettivi prevede un modello processuale a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici) per giungere ad ogni unità organizzativa (declinazione in obiettivi operativi) fino al singolo individuo (scomposizione in obiettivi individuali).

L'individuazione degli obiettivi avviene di norma nei primi mesi dell'anno, durante il "Colloquio informativo", in cui il valutatore assegna al valutato gli obiettivi da raggiungere entro la fine dell'anno, in coerenza con gli obiettivi dell'unità organizzativa.

Procedura di assegnazione degli obiettivi

Il Presidente assegna al **Direttore** gli obiettivi individuali e gli obiettivi strategici consegnandogli la sua Relazione.

Il Direttore assegna ai **Coordinatori d'Area** gli obiettivi individuali, in accordo con il Presidente e con la sua Relazione sugli obiettivi strategici.

Il Direttore, in presenza dei Coordinatori d'Area, assegna a tutto il **Personale** i propri obiettivi individuali, in accordo con il Presidente e con la sua Relazione sugli obiettivi strategici.

Gli obiettivi vengono assegnati in base al livello di responsabilità:

- Al Direttore vengono assegnati almeno 6 obiettivi da raggiungere
- Ai livelli C vengono assegnati almeno 2 obiettivi da raggiungere
- Ai livelli B viene assegnato almeno 1 obiettivo da raggiungere

Per l'assegnazione degli obiettivi individuali, il valutatore dovrà utilizzare l'apposita scheda-obiettivo nella quale indicherà gli obiettivi proposti attraverso una sintetica descrizione che tenga conto del contesto di partenza. Inoltre, specificherà gli indicatori quali/quantitativi individuati per la sua misurazione e i target o risultati attesi su cui si baserà successivamente la valutazione.

Il valutatore potrà assegnare anche obiettivi di gruppo, specificandolo sulla scheda-obiettivo.

Il documento firmato dal valutatore e dal valutato verrà protocollato e custodita fino al momento della valutazione. Con la consegna del modulo al valutato, gli obiettivi si considerano formalmente assegnati, ferma restando la possibilità di “rimodularli”, qualora le mutate condizioni li abbiano resi non più perseguibili.

Copia degli obiettivi firmati dovrà essere consegnata al Presidente.

Le caratteristiche di un obiettivo

Gli obiettivi, che in linea generale dovranno tendere a raggiungere livelli “qualitativi di miglioramento del servizio, di innovazione e di maggiore efficienza”, devono possedere i seguenti requisiti, ovvero essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli indicatori di performance

La valutazione finale si propone di stabilire se gli obiettivi assegnati siano stati conseguiti e in quale misura rispetto ai risultati attesi. Ne consegue che obiettivi non misurabili non potranno dare luogo ad una valutazione oggettiva; pertanto, eventualmente assegnati, non potranno portare all'erogazione dell'accessorio.

Affinché un obiettivo sia misurabile è necessario che contenga gli indicatori di misurazione quali/quantitativi ed i relativi valori programmati.

Gli indicatori, ove possibile, individuano le dimensioni della qualità riferite all'obiettivo (es: n. di giornate lavorative con apertura al pubblico rispetto al n. totale di giornate lavorative). A ciascun indicatore dovrà essere associato un valore programmato, ossia una misura (che può essere espressa in termini numerici assoluti o percentuali) che indica i livelli quantitativi e/o qualitativi attesi per la



performance oggetto di valutazione (es: 90%). La definizione dell'indicatore e del valore programmato determina lo standard di qualità³.

Se dunque si intende migliorare la funzione di front office del Customer Care aumentando il tempo di apertura al pubblico, è necessario indicare il numero di ore al giorno o di giorni alla settimana che si intende aumentare rispetto alla situazione di partenza.

Infatti, per essere in grado di verificare a consuntivo il raggiungimento dell'obiettivo, bisogna evitare di descriverlo attraverso l'uso di termini generici come "miglioramento", "aumento", "ottimizzazione", "razionalizzazione" senza quantificarne la reale portata.

Allo stesso tempo, l'indicatore può essere espresso anche in termini di performance complessiva, come nel caso della concreta realizzazione di un nuovo servizio agli iscritti, di un sistema informativo, di una nuova sezione del sito, ecc.

In conclusione, poiché la valutazione a consuntivo si esprime attraverso l'attribuzione di un punteggio all'interno di una scala di valutazione, il giudizio sul rispetto del livello di performance programmato (valutazione) dovrà trovare riscontro nei valori compresi nella scala di valutazione e nei giudizi ad essi associati.

³ Si veda in proposito la Delibera CiVIT N. 88/2010 ("Linee guida per la definizione degli standard di qualità") con relative tabelle esemplificative.

CAP. 6

La valutazione qualitativa: i comportamenti organizzativi

L'adeguamento del Personale ai **comportamenti organizzativi** attesi si riferisce all'insieme di quei comportamenti che, messi in atto quotidianamente attraverso le azioni nel contesto lavorativo di appartenenza, risultano funzionali al raggiungimento degli obiettivi individuali e della struttura.

La scelta dei comportamenti da sottoporre a valutazione, risulta coerente con i "valori organizzativi" della struttura e con le indicazioni del Contratto Collettivo Nazionale.

Nelle tabelle seguenti sono riportati i comportamenti organizzativi contenuti nelle schede di valutazione:

Personale dirigente

Elementi di dettaglio	Descrizione
1. Managerialità	1.1 Pianificare le attività finalizzate al perseguimento degli obiettivi assegnati con senso delle priorità
	1.2 Dare direttive chiare al personale attraverso disposizioni scritte mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati
	1.3 Monitorare gli obiettivi strategici, operativi ed individuali attraverso adeguati strumenti, tenendo sotto controllo i tempi di esecuzione delle attività assegnate
	1.4 Predisporre relazioni periodiche sull'andamento della gestione finalizzati a informare i vertici dell'Ente
2. Valorizzazione Risorse umane	2.1 Adottare misure volte alla crescita professionale delle Risorse umane al fine di orientarle alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento della qualità dei servizi nel quadro del rafforzamento della capacità amministrativa, dello sviluppo di nuove competenze e conoscenze e della piena responsabilizzazione
	2.2 Verificare e monitorare la coerenza del sistema di valutazione della performance con i reali obiettivi dell'Ente, ridefinendo, se necessario, gli obiettivi individuali dei dipendenti anche a seguito di segnalazioni da parte dell'Esecutivo e/o dei soggetti preposti alla valutazione
	2.3 Gestire e/o prevenire i conflitti organizzativi, valorizzando le diversità
	2.4 Sviluppare la professionalità propria e delle Risorse dell'Ente allargando e approfondendo le conoscenze tecnico-professionali
3. Proattività, innovazione ed efficienza	3.1 Attuare iniziative per il miglioramento della funzionalità e dell'efficienza della struttura amministrativa, anche attraverso la riprogettazione dei processi di lavoro nell'ottica del "Miglioramento continuo" e della semplificazione dei procedimenti amministrativi di competenza delle Funzioni o dei Servizi
	3.2 Adottare misure volte a fornire risposte adeguate alle sollecitazioni provenienti da soggetti esterni, pubblici e privati nell'ottica dell'"Orientamento al cliente"
	3.3 Decidere in situazioni critiche o incerte, che prevedono una visione strategica, attraverso l'utilizzo di <i>problem finding, problem setting, problem solving</i>

Personale non dirigente

LIVELLO C		
VALORI	AREE COMPORTAMENTALI	COMPORAMENTI ATTESI
Orientamento al cliente	Attenzione alle esigenze dell'utenza (iscritto, cittadino, istituzione)	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti (iscritto, cittadino, istituzione), trovando soluzioni e correttivi efficaci
Lavorare per obiettivi	Gestione dei processi lavorativi	Tradurre le finalità generali dell'Ordine e le proprie azioni lavorative in obiettivi concreti, misurabili e definiti a livello temporale – Capacità di coinvolgere le risorse assegnate motivandole al raggiungimento degli obiettivi definiti prima di iniziare
Efficienza	Efficacia e precisione	Capacità di raggiungere gli obiettivi utilizzando il minor numero di risorse (umane, temporali, materiali, economiche) ed eseguendo i compiti assegnati con accuratezza e precisione
Problem Solving	Soluzione dei problemi	Capacità di individuare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci e assumersi la responsabilità di risolvere il problema
Collaborazione e Flessibilità	Disponibilità e apertura al cambiamento	Facilitare la collaborazione con i colleghi e disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura
Innovazione e miglioramento continuo	Proattività e innovazione	Guidare il cambiamento essendo propositivo/a e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee e/o esperienze apprese in contesti differenti

LIVELLO B		
VALORI	AREE COMPORTAMENTALI	COMPORAMENTI ATTESI
Orientamento al cliente	Attenzione alle esigenze dell'utenza (iscritto, cittadino, istituzione)	Cogliere i bisogni degli utenti (iscritto, cittadino, istituzione), e adoperarsi per soddisfarli pienamente
Lavorare per obiettivi	Gestione dei processi lavorativi	Tradurre le finalità generali dell'Ordine e le proprie azioni lavorative in obiettivi concreti, misurabili e definiti a livello temporale – Avere sempre chiaro che ogni azione è orientata a raggiungere un risultato misurabile e definito prima di iniziare
Efficienza	Efficacia e precisione	Capacità di raggiungere gli obiettivi utilizzando il minor numero di risorse (umane, temporali, materiali, economiche) ed eseguendo i compiti assegnati con accuratezza e precisione
Problem Solving	Soluzione dei problemi	Capacità di individuare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci
Collaborazione e Flessibilità	Disponibilità e apertura al cambiamento	Disponibilità a collaborare con i colleghi e a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura
Innovazione e miglioramento continuo	Proattività e innovazione	Adattarsi al cambiamento essendo propositivo/a e capace di trasferire nel

		proprio lavoro nuove idee e/o esperienze apprese in contesti differenti
--	--	-------------------------------------------------------------------------

I comportamenti organizzativi individuati sono commisurati al livello di appartenenza del personale da valutare. Inoltre, ogni area comportamentale viene descritta attraverso i comportamenti concreti ad essa riferiti.

All'inizio dell'anno, nella fase del “**Colloquio informativo**”, il valutatore riunirà il personale per l'illustrazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono i comportamenti attesi⁴, dopo averli contestualizzati in riferimento alle diverse tipologie di attività svolte nella propria struttura.

Al termine del colloquio, il valutatore farà firmare per conoscenza ciascun valutato sull'apposito modulo informativo (reperibile online) contenente l'elenco dei comportamenti illustrati nel corso del colloquio iniziale.

La scheda con le firme dei valutati dovrà essere protocollata.

⁴ Nei primi 6 mesi del 2017, primo anno di applicazione del Sistema di Valutazione, saranno previste 2 sessioni di formazione.



CAP. 7

Gli attori del processo di valutazione

Sono attori del processo di valutazione: 1) il Valutato; 2) il Valutatore; 3) il Valutatore Intermedio; 4) il Comitato di Valutazione.

Il Valutato

E' il destinatario della valutazione. Il valutato svolge un ruolo di partecipazione attiva durante tutto il processo di valutazione. Fondamentale è il suo apporto nei colloqui di feedback: nel colloquio iniziale, in cui si confronta con il valutatore sugli obiettivi da raggiungere, ma soprattutto nel colloquio finale, che lo vede direttamente coinvolto nell'individuazione di eventuali criticità e possibili aree di miglioramento. Durante il "colloquio finale" ha la possibilità di sottoporre all'attenzione del valutatore la scheda di "Autovalutazione", sulla base di evidenze concrete riferite all'obiettivo assegnato ed ai comportamenti messi in atto per il loro raggiungimento.

Infine, in caso di valutazione non positiva, il valutato ha la possibilità di ricorrere entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, ovvero a seguito del "colloquio finale", inoltrando apposita istanza di riesame al Comitato di Valutazione.

Il Valutatore

La valutazione delle prestazioni del personale è parte integrante del ruolo di Dirigente, che deve garantire l'efficienza della propria organizzazione e il rispetto delle tempistiche stabilite.

Il valutatore ha un ruolo fondamentale in tutto il processo, poichè:

1. definisce e assegna gli obiettivi a inizio d'anno
2. predispose le eventuali modifiche in corso d'anno
3. conduce i colloqui di feedback
4. procede alla valutazione finale
5. propone percorsi formativi per il miglioramento delle prestazioni

Il Valutatore Intermedio

Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato, laddove non sia possibile per il responsabile della valutazione (il dirigente) averne approfondita e diretta conoscenza, questi dovrà essere coadiuvato dal Coordinatore d'Area, la figura più adeguata a conoscere le prestazioni del valutato e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una efficace e completa valutazione.

In tali casi, il responsabile diretto assume il ruolo di "valutatore intermedio" rispetto al dirigente responsabile dell'Ente. Quest'ultimo comunque, in quanto responsabile finale della valutazione, dovrà garantire la coerenza dei giudizi espressi dai diversi valutatori intermedi.

Il Comitato di Valutazione

E' un organo super-partes preposto alla valutazione in sede di ricorso, con il compito di risolvere le controversie relative alla valutazione del Direttore o dei Coordinatori d'Area.

Sentite in contraddittorio le parti interessate, il Comitato delibera entro 20 giorni dall'istanza di riesame.

Il Comitato di Valutazione è così composto:

1. Presidente pro tempore dell'Ordine, che lo presiede in veste di Presidente del Comitato
2. Uno psicologo esperto esterno, designato dall'Ente a inizio anno
3. Uno psicologo esperto esterno, designato dalla RSU.



CAP. 8

Il ruolo delle risorse umane (hr)

Il responsabile delle Risorse Umane⁵, in staff al Direttore, svolge, all'interno del processo di valutazione, le seguenti funzioni:

1. Elabora proposte per il sistema di valutazione e per i periodici aggiornamenti/modifiche;
2. Verifica proposte di miglioramento del sistema, raccogliendo le eventuali segnalazioni su specifiche criticità emerse;
3. Assicura l'informazione in ogni fase del processo;
4. Coordina e supporta i diversi utenti (valutatori e valutati) nelle diverse fasi del processo di valutazione;
5. Organizza e partecipa alle attività di affiancamento-formazione rivolte a valutatori e valutati con l'obiettivo di fornire i contenuti tecnici della valutazione e di approfondire gli aspetti di processo e relazionali;
6. Effettua l'analisi matematica e statistica degli esiti della valutazione alla ricerca di elementi che indichino una non corretta applicazione della metodologia (es. scarsa varianza dei punteggi, medie molto elevate o molto basse, forti differenze tra valutatori). Nel caso in cui emergano valutazioni che presentano queste caratteristiche procede a segnalarlo al Direttore che provvede ad attivare le procedure per le opportune modifiche;
7. Verifica le esigenze formative emerse dalle schede di valutazione, individuando quelle che possono essere soddisfatte attraverso la programmazione annuale del piano di formazione.

⁵ In assenza della figura dell'HR, le funzioni vengono svolte dal Direttore supportato dai Coordinatori d'Area.

CAP. 9

Gli strumenti

La valutazione è un'attività complessa e delicata e pertanto necessita di un percorso assistito, soprattutto nella prima fase applicativa. Per questo motivo sono stati previsti i seguenti strumenti di ausilio:

- Un programma di affiancamento-formazione che, prenderà inizio già dal 2017 e prevede una serie di incontri periodici con valutatori e valutati con l'obiettivo di fornire i contenuti tecnici della valutazione e di approfondire gli aspetti di processo e relazionali;
- Il presente manuale operativo, rivolto ai valutatori e ai valutati, che illustra sinteticamente il sistema di valutazione del personale adottato dall'Ordine degli Psicologi del Lazio;
- Le linee guida per condurre i colloqui di feedback contenente indicazioni utili per una corretta gestione del colloquio valutatore-valutato, che verranno prodotte dalla Consulenza a cui verrà assegnata la Formazione;
- La scheda per l'assegnazione dell'obiettivo;
- Il modulo informativo sui comportamenti organizzativi;
- Le schede di valutazione;
- La scheda di autovalutazione;



CAP. 10

Gli aspetti tecnici della valutazione

L'attribuzione dei punteggi da parte del valutatore deve rispecchiare una significativa differenziazione dei giudizi. Ciò significa che il valutatore, nell'assegnare i punteggi a disposizione, deve sempre contestualizzare la performance del singolo, in modo da stabilire un termine di paragone fra tutti i collaboratori.

Valutazione Quantitativa: come valutare gli obiettivi

Per valutare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, il valutatore attribuirà un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondente a 5 gradi di realizzazione degli stessi:

Descrizione del grado di realizzazione dell'obiettivo			
L'obiettivo non è stato raggiunto: il risultato è molto distante dal valore atteso	Scarso	1	NEGATIVO
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Insufficiente	2	
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso	Adeguito	3	POSITIVO
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso ma si distingue per la modalità di realizzazione	Buono	4	
L'obiettivo è stato superato: il risultato è superiore al valore atteso	Ottimo	5	

Il punteggio totale degli obiettivi sarà dato dalla media dei singoli punteggi in relazione al numero di obiettivi assegnati.

Valutazione Qualitativa: come valutare i comportamenti organizzativi

Per la valutazione di ciascun comportamento, il valutatore assegnerà un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondente a 5 livelli di adeguatezza della prestazione:

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati	Adeguito	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti	Ottimo	5	

Il punteggio totale dei comportamenti organizzativi sarà dato dalla media dei singoli punteggi.

La valutazione finale

Al termine della valutazione si otterrà dunque un punteggio relativo a ciascuno dei seguenti fattori:

1. Valutazione Quantitativa: raggiungimento degli obiettivi
2. Valutazione Qualitativa: comportamenti organizzativi

Ciascuno dei due fattori avrà un peso percentuale specifico per la valutazione finale:

1. Valutazione Quantitativa: raggiungimento degli obiettivi = **40%**
2. Valutazione Qualitativa: comportamenti organizzativi = **60%**

All'inizio di ogni anno le percentuali potranno essere modificate dal Direttore in accordo con il Presidente. L'eventuale modifica dovrà essere comunicata al Personale durante il "colloquio informativo".



Il **punteggio finale** della valutazione della performance individuale è il risultato della media ponderata dei suoi fattori⁶, secondo la seguente formula:

$$(\text{Tot. F1} * 40\%) + (\text{Tot. F2} * 60\%)$$

Il punteggio così ottenuto determinerà la valutazione delle prestazioni individuali.

La valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno “adeguate”, ossia se il punteggio finale è => **3**.

Esiti della valutazione e sistemi incentivanti legati al trattamento accessorio

All’esito della valutazione, e scaduti i termini per l’eventuale richiesta di conciliazione, viene stilata una classifica generale a seguito della quale il Personale viene suddiviso sulla base del punteggio ottenuto nei 5 macro raggruppamenti.

Per l’anno 2017, le risorse del trattamento accessorio destinate alla produttività saranno ripartite rispettando le proporzioni tra le diverse fasce, in base al segmento nel quale il dipendente è collocato:

Ripartizione trattamento accessorio sulla base del punteggio		
Valutazione eccellente	Tra 4,50 e 5,00	Coefficiente 150
Valutazione molto positiva	Tra 4,00 e 4,49	Coefficiente 120
Valutazione positiva	Tra 3,00 e 3,99	Coefficiente 100
Valutazione negativa	Tra 2,00 e 2,99	Coefficiente 50
Valutazione negativa	≤ 1,99	Coefficiente 0

La ripartizione dell’accessorio avviene dividendo l’ammontare complessivo del fondo per la somma dei coefficienti relativi alla valutazione conseguita di ogni dipendente, rapportati alla percentuale

⁶ Per convenienza chiameremo F1 il *fattore obiettivi* ed F2 il *fattore comportamenti*

del regime orario, e moltiplicando il risultato per il coefficiente relativo alla valutazione conseguita, rapportato alla percentuale del regime orario, dal singolo dipendente.



CAP. 11

La procedura di conciliazione

Il dipendente che a seguito di valutazione non positiva volesse chiedere la revisione della propria valutazione, può rivolgersi, nei 10 giorni successivi al “colloquio finale”, al Comitato di Valutazione.

In tale circostanza, il dipendente potrà essere assistito dall’organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia cui conferisce mandato.

Il Comitato, sentite le parti interessate, delibera entro 20 giorni.

CAP. 12

La trasparenza

Come previsto dal D.Lgs. 33/2013⁷ di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sono pubblicati annualmente nell'apposita sezione del sito denominata "Amministrazione Trasparente".

⁷ Art.9; Art.20