

Sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi

LA VALUTAZIONE CHE GENERA BENESSERE

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

LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE

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

L'INDIVIDUAZIONE DELLE CAPACITA'

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

LA COSTRUZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

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

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA PREMIALE

- a) **Valutazione come servizio e sistema premiale**
- b) **Valutazione come servizio e progressioni economiche (orizzontali)**
- c) **I valutatori**
- d) **Le schede di valutazione**
- e) **Modalità e tempistiche di modifica delle schede**
- f) **Regole per le progressioni**
- g) **Tempi, metodi e trasparenza**
- h) **Controversie**

CONCLUSIONI

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

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il presente documento illustra e chiarisce i presupposti e le regole del sistema di valutazione del personale del Comune di Tolmezzo, capofila della Associazione intercomunale della Conca Tolmezzina.

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

Lo sviluppo delle competenze, il benessere e la valorizzazione delle risorse umane è da alcuni anni una linea strategica fondamentale del Comune di Tolmezzo, che è stata riproposta nella nuova organizzazione della associazione intercomunale. Già a partire dal 2004 è stato gradualmente introdotto un nuovo sistema di valutazione.

Si tratta di un processo di valutazione radicalmente diverso ed innovativo rispetto a quelli solitamente in uso nelle organizzazioni, sia pubbliche che private, che punta ad identificare e valorizzare le motivazioni delle persone che lavorano nell'Ente, per trasformare la valutazione delle competenze attese / possedute e delle prestazioni, da "esperienza negativa" a "servizio alla persona", ad opportunità di crescita professionale per i valutati.

Il sistema è stato messo a punto, con la collaborazione di esperti esterni (Tamassia, Nardi, Mareschi), da un gruppo di lavoro composto dal Segretario Generale e dai Responsabili apicali del Comune.

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

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

Il sistema è stato introdotto nei primi mesi dell'anno 2005 e si sono tenuti appositi incontri con tutto il personale, con il quale è stato condiviso il metodo, sono state predisposte le schede ed effettuate le valutazioni e le autovalutazioni.

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

Il nuovo sistema di valutazione si è quindi originato dalla attività di formazione e sperimentazione che ha visto coinvolti in modo rilevante tutti i responsabili e successivamente tutto il personale dipendente, che è stato reso partecipe delle attività di valutazione ed autovalutazione, nell'immediato periodo seguente al percorso formativo.

LA VALUTAZIONE CHE GENERA BENESSERE

A. Valutazione come servizio

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

- l'innalzamento del benessere dell'utenza,

- quello dell'organizzazione,
- quello degli operatori.

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

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

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

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

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

B. Valutazione come servizio e sviluppo organizzativo

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

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

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

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

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

Solo obiettivi misurabili permettono di definire precise capacità professionali. La "mistificazione" complice, fra amministratori e dirigenti nel considerare obiettivi i desideri, permette poi sia agli uni che agli altri di dimostrare che gli obiettivi non sono stati raggiunti o che sono stati raggiunti, senza possibilità di prova in entrambe le direzioni. Questo costringe ad una soluzione mediatrice di tipo "politico" di un problema che non è politico ma è professionale.

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

C. Valutazione come servizio e distribuzione delle risorse

La valutazione come servizio alle persone che lavorano e, parallelamente, alla struttura organizzativa in cui operano, non è strumento utilizzabile per decidere come distribuire risorse già esistenti, non generate cioè da un'azione "mirata" dei dirigenti e dei loro collaboratori; non è utilizzabile per dividere la torta che c'è, indipendentemente da chi l'ha generata. Ma questa invece è l'abitudine invalsa da sempre e funziona per inerzia. Così nessuno dubita che la valutazione debba essere usata per decidere come distribuire risorse economiche già disponibili, convenzionalmente chiamate "premi". L'origine di tali risorse, non essendo legata ad una prestazione preordinata, non può che essere "magica" o comunque non dipendente dall'azione dei valutati. Siamo di fronte ad un immaginario collettivo che associa la valutazione alla distribuzione di risorse, non alla generazione di valore.

Quasi universalmente la valutazione è associata alla distribuzione del premio di produzione che altro non è se non una parte di stipendio fissa e differita.

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

La valutazione come servizio ha come obiettivo quello di rilevare lo stato professionale e organizzativo presente in un determinato momento per assumerlo come punto di partenza di un itinerario di sviluppo personale e organizzativo pensato, progettato e condiviso tra le parti in gioco. Attraverso tale itinerario possono essere realizzati obiettivi precisi e può essere generato un "valore aggiunto" che andrà a vantaggio sia dell'organizzazione che di coloro che hanno contribuito a generarlo.

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

D. Valutazione come processo evolutivo

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

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

Si arriva così alla conclusione che nessuno strumento di misurazione completamente "standardizzato", centrato cioè su alcune capacità fisse, può essere utilizzato senza conseguenze negative. Nella pratica diffusa, nella P.A. gli indicatori utilizzati nei contratti di lavoro sono generici, a spettro largo. Un esempio. Una dimensione professionale da misurare è la "*capacità di iniziativa*

e autonomia, descritta come: *capacità dimostrata di perseguire, nell'ambito della delega ricevuta, obiettivi autonomi e di proporre iniziative innovative utili e realistiche*". Si tratta più di una descrizione di obiettivi che di capacità. In ogni caso, nessuna indicazione su come misurare un'abilità del genere. Di conseguenza la valutazione sarà soggettiva e arbitraria e ogni valutatore potrà sostenere un risultato o il suo contrario sulla base di sensazioni soggettive.

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

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

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

LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE

A. Due punti di vista: direzione e valutato

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

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

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

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

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

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

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

In conclusione la direzione deve porre in atto azioni che potrebbero trovarsi in conflitto tra loro. Si ritrova a:

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

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

I due punti di vista devono coniugare ognuno a modo proprio la valutazione in funzione dello stesso obiettivo (benessere dell'utenza e proprio). Senza perdere ognuno la propria identità devono concorrere allo stesso obiettivo: questo permetterà alla Direzione di catalogare quanto prodotto dalla valutazione come servizio attuata dal personale nel proprio sistema e di valorizzarlo a livello strategico e al personale di utilizzare modalità di valorizzazione motivanti in quanto trasparenti dal proprio punto di vista.

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

L'approccio definito "bilancio delle competenze" si presenta come un approccio illuminato che però decide dall'alto che cosa è bene per i collaboratori dopo aver dichiarato che quello è il suo obiettivo; l'approccio partecipativo che passa attraverso la valutazione come servizio è in grado di costruire percorsi realmente motivanti per le persone ma rischia di perdere di vista le esigenze di sistema. Nessuno dei due approcci risulta autosufficiente. Il rischio è che quello basato sul bilancio delle competenze continui ad avere il sopravvento solo perché chi lo gestisce ha il potere istituzionale di farlo, non perché sia in grado di generare nei collaboratori il benessere dichiarato.

B. Approccio nuovo: il valutato come soggetto

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

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

Nell'approccio partecipativo la persona viene accompagnata, attraverso un percorso empirico, a scoprire le proprie potenzialità. Si tratta di un processo induttivo che deve essere stringente e

finalizzato; deve essere guidato da esperti che dominano il campo a livello teorico e capaci di aiutare la persona a porsi le domande giuste e a trovare da sé le risposte che le permetteranno di arrivare alla meta con le proprie gambe.

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

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

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

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

L'operazione con la quale si possono collegare le implicazioni professionali determinate dall'obiettivo con le capacità realmente possedute non sempre risulterà facile per l'interessato. Spesso le persone pensano di possedere determinate capacità solo perché le desiderano e perché quando agiscono ce la mettono tutta per raggiungere l'obiettivo (atteggiamento tipico del volontariato).

Sono persone in buona fede. Per poterle aiutare è necessario accompagnarle a vedere ciò che ancora non vedono. È necessario guidarle a toccare con mano a livello pratico, concreto, sperimentale più che a livello teorico astratto. Tutto ciò che non passa per questa strada tende ad essere vissuto come giudizio e quindi subito, magari in silenzio, ma subito.

C. Come il valutato diventa soggetto attivo

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

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

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

La valutazione delle capacità è finalizzata alla valorizzazione. Una volta rilevata la consistenza dell'attrezzatura posseduta e di quella mancante, chiunque voglia star bene nel proprio lavoro perché lo ama cercherà di colmare il gap attraverso opportunità formative.

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

D. Uno strumento di supporto al valutatore

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

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

Tutto questo nella più assoluta chiarezza circa il fatto che **non sono gli strumenti che valutano ma sono le persone che si autovalutano utilizzando strumenti di supporto**; che il risultato della valutazione non dipende dallo strumento, ma dall'atteggiamento della persona che si autovaluta e di quella che presidia il processo (valutatore).

E' stata predisposta dal Comune di Tolmezzo una scheda di supporto all'autovalutazione, rispetto alla quale va ricordato che:

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

E. Valutazione trasparente e punteggi

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

Ma lo scopo della valutazione non è quello di paragonare le persone tra loro o di stendere graduatorie tra le stesse. Scopo della valutazione è predisporre le azioni formative adatte ad aumentare la valorizzazione delle risorse individuali una volta capito che tali risorse sono funzionali al ruolo ricoperto (motivazione) e al raggiungimento degli obiettivi ad esso correlati. E questo, per ripeterlo ancora, ha valore in quanto genera benessere alle persone che lavorano e di conseguenza all'organizzazione e all'utenza.

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

uguali rispetto alle quali possono manifestare diversi gradi di sviluppo. Possono essere portatrici anche di capacità differenti, tutte pertinenti al ruolo.

La valorizzazione professionale di ogni persona, in un mondo ad alta soggettività, non può avvenire che attraverso percorsi personalizzati di carriera. La valutazione, in un quadro del genere, viene ad essere lo strumento attraverso il quale monitorare costantemente il cammino di ognuno, dopo averlo tracciato sulla base delle motivazioni soggettive e delle esigenze organizzative.

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

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

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

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

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

Nella logica della valorizzazione la valutazione deve essere condivisa tra valutante e valutato. Perché possa risultare condivisa deve avvenire sulla base di elementi tangibili, funzionali ad uno scopo organizzativo e coerenti con la valorizzazione delle motivazioni soggettive.

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

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

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

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

Date queste premesse, la vera misurazione da fare riguarderà i cambiamenti messi in atto dal soggetto da un anno all'altro, per migliorare i propri comportamenti e atteggiamenti, partendo dalle indicazioni emerse dalla misurazione precedente. Ciò che va premiato è il miglioramento personale, anche se toccare con mano i propri progressi sul piano della valorizzazione delle proprie energie interiori rappresenta già un premio, in quanto aumenta lo stato di benessere complessivo della persona. Il sistema deve permettere di misurare gli incrementi dei comportamenti professionali. Quanto cioè la persona è migliorata rispetto al suo punto di partenza ed in relazione al punto di arrivo ideale. Il sistema assiste l'Ente nella definizione delle soglie minime perché una persona possa accedere ad un ruolo; nella definizione dei comportamenti chiave di ogni ruolo; nella definizione delle capacità basilari senza le quali non è possibile l'accesso al ruolo.

Una selezione appropriata dovrà garantire in ingresso un livello adeguato di convergenza fra esigenze organizzative e motivazioni soggettive. Laddove un soggetto si trovi a poter valorizzare le sue motivazioni solo andando in rotta di collisione con le esigenze dell'organizzazione, è evidente che la selezione non ha funzionato e che né l'organizzazione può diventare ostaggio del collaboratore né il collaboratore dell'organizzazione

Il benessere di entrambi, irrinunciabile, implica che il collaboratore vada aiutato a trovare un territorio espressivo congeniale e che l'organizzazione consideri il problema anche suo, visto che, qualora venisse risolto, ne avrebbe dei vantaggi.

Le capacità del ruolo vanno identificate rispetto agli obiettivi di sua competenza e poi misurate. Le persone in ruolo, quasi sempre sono state inserite nella posizione occupata attraverso processi che non hanno tenuto conto delle caratteristiche motivazionali delle persone e delle esigenze professionali del ruolo. Così capita frequentemente di incontrare situazioni nelle quali le persone in ruolo possiedono molte delle capacità previste dalla posizione ad un livello più basso di quella che verrebbe considerata, oggi, la soglia di accesso al momento della selezione. In prima battuta questa misurazione realistica cruda induce le persone, abituate ad una valutazione finta, a gridare allo scandalo: non è possibile che sia caduto così in basso dopo anni di valutazioni eccellenti. Se aiutate ad entrare nella logica dell'autovalutazione arrivano a capire da sé che il merito deriva dalla crescita e che per misurare il merito bisogna stabilire un punto di partenza realistico. E che in questo modo si facilita la valorizzazione dell'investimento che ognuno fa.

La valutazione deve permettere di misurare il grado di sviluppo delle capacità esistenti oggi e soprattutto deve permettere alle persone di identificare, attraverso indicatori tangibili, lo stato

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

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

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

L'INDIVIDUAZIONE DELLE CAPACITA'

A. Valorizzazione delle risorse umane e struttura organizzativa

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

Il sistema del bilancio di competenze permette di ridefinire i profili professionali in maniera nuova rispetto a quella tradizionale che considera la posizione di lavoro come semplice insieme di compiti da eseguire (mansionario). Nel nostro caso il modello organizzativo nel quale si innesta il bilancio delle competenze è un modello pensato in funzione della produzione di servizi di qualità. Si tratta quindi di un modello funzionale, non di un modello burocratico.

In questa sede il bilancio delle competenze viene coniugato all'interno di un'organizzazione già definita in tutte le sue parti e pensata per raggiungere obiettivi qualitativi. In altre parole il bilancio delle competenze non viene utilizzato per censire il fabbisogno di competenze necessario per costruire un'organizzazione che non c'è ma presuppone un'organizzazione già definita nei confronti della quale vuole essere strumento di supporto per la sua crescita e per la sua evoluzione (sviluppo).

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

La struttura organizzativa viene assunta come dato di partenza e include i vari ruoli con le relative responsabilità e con gli obiettivi delegati. Ogni ruolo avrà a carico delle responsabilità che si concretizzano in macroattività, che a loro volta prendono la forma di obiettivi precisi che per poter essere raggiunti presuppongono delle capacità correlate (il contratto di lavoro stabilisce, per ogni ruolo una serie di macroattività a cui sono collegate delle macro-capacità o dimensioni professionali. Nel contratto si parla genericamente di conoscenze, di capacità tecniche e di capacità relazionali ma non si entra nel merito delle capacità specifiche che costituiscono queste grandi aree).

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

1. il comportamento organizzativo è il punto di incontro delle conoscenze, delle capacità tecniche e relazionali di un individuo;

2. le capacità tecniche includono le conoscenze; le capacità relazionali includono quelle tecniche e i comportamenti organizzativi includono quelle relazionali;
3. le conoscenze e le capacità si manifestano attraverso i comportamenti;
4. per misurare conoscenze e capacità si dovrà passare attraverso la rilevazione di indicatori comportamentali.

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

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


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

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

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

Ruolo preso in esame	Macro attività collegate	- responsabilità - risultati - relazioni	Trasformazione delle responsabilità in obiettivi ricostruiti dagli operatori analizzando l'attività pratica Identificazione delle capacità necessarie per raggiungerli attraverso una rilevazione dei comportamenti efficaci da parte degli operatori	Esplicitazione delle capacità comportamentali in cui si sintetizzano: - conoscenze - capacità - comportamenti	- Descrizione di ogni capacità attraverso i comportamenti che ne denotano lo sviluppo e misurazione della stessa nel soggetto; - decisione di intraprendere azioni formative funzionali; - modifica delle proprie capacità (comportamenti)
----------------------	--------------------------	--	--	--	--

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

	Macroattività collegate	Responsabilità/risultati/relazioni		Obiettivi ricostruiti dagli operatori analizzando l'attività pratica
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ruolo preso in esame</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">RESPONSABILE DI AREA</p>	<p><i>Le macroattività, guardate con l'occhio dell'operatore in ruolo diventano responsabilità, relazioni, risultati, cioè obiettivi precisi.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mette a punto obiettivi realizzabili nel proprio campo di competenza 2. presidia l'efficienza e l'efficacia della loro attuazione 3. pianifica il loro raggiungimento 4. facilita il gioco di sistema 5. genera qualità 6. supporta gli organi politici 7. rispetta i vincoli 8. persegue il miglioramento continuo 	1. responsabilità	<ol style="list-style-type: none"> 1. Raggiungimento degli obiettivi promessi 2. Valorizzazione delle risorse (comprese quelle umane) 3. Efficienza/efficacia 4. Rispetto dei vincoli 	<p>Le responsabilità, le relazioni a carico e i risultati attesi si configurano, dal punto di vista del portatore di ruolo sotto forma di obiettivi da raggiungere</p>
		2. risultati	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soddisfazione degli interlocutori 2. Gestione di conflitti 3. Gruppi di lavoro efficaci 4. Clima collaborativo 5. Interdipendenza 6. Precisione tecnica 7. Miglioramento continuo 	
		3. relazioni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Collaboratori singoli 2. Collaboratori in gruppo 3. Amministratori 4. Utenza 5. Istituzioni 6. Professionisti 	
			<p><i>Partendo dagli obiettivi che il ruolo è chiamato a realizzare diventa possibile, per il portatore del ruolo, identificare un "Profilo delle Competenze" che dal suo punto di vista diventa un "insieme di capacità". Per competenze di ruolo o capacità si intende un mix di conoscenze, di capacità tecniche e capacità relazionali che, nel loro insieme si manifesteranno attraverso comportamenti organizzativi.</i></p> <p>identificazione delle capacità da parte degli operatori partendo da una rilevazione dei comportamenti</p> <p style="text-align: center;"></p>	

		Capacità		Comportamenti	Valutazione
		Conoscenze del ruolo (elementi cognitivi: sapere)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Specialistiche 2. Contrattuali 3. Procedurali 4. Organizzative 5. Normative 6. Informatiche 7. Manageriali 	comportamenti organizzativi efficaci e inefficaci le capacità si manifestano attraverso comportamenti agiti nel contesto organizzativo il sapere, il saper fare e il modo di fare come tutte le capacità, si manifestano attraverso comportamenti	<ul style="list-style-type: none"> • Correlazione di ogni capacità posseduta a comportamenti verificabili • valutazione delle proprie capacità attraverso la rilevazione dei comportamenti organizzativi praticati • decisione di intraprendere azioni formative funzionali • modifica delle proprie capacità (comportamenti)
	Capacità tecniche (Capacità di seguire una procedura razionale: saper fare)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinamento operativo (metodo) 2. Soluzione tecnica di problemi (metodo) 3. Sa inviare informazioni (metodo) 4. Pianificazione (metodo) 5. Programmazione (metodo) 6. Controllo (metodo) 7. Analisi (metodo) 8. Decisione (metodo) 9. Proposta (metodo) 10. Organizzazione (metodo) 11. Conduzione di riunioni (metodo) 12. Valuta (metodo) 			
	Capacità comportamentali (atteggiamenti, modi, stili: saper essere)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinamento innovativo (stile, modo) 2. Conduce le persone o il gruppo a risolvere direttamente i problemi 3. Sa farsi capire (modo) 4. Sa portare le persone ad organizzarsi 5. Sa creare condizioni motivanti 6. Fa emergere i conflitti sommersi 7. Facilita lo scambio di feedback 8. Porta le persone ad esprimere i propri talenti 9. Valuta (servizio) 			

Attraverso la rilevazione dei comportamenti organizzativi diventa possibile, senza dover utilizzare strumenti tecnici gestibili solo dagli addetti ai lavori o senza dover passare attraverso astrazioni

che generano poi malintesi, toccare con mano la presenza o assenza di una precisa capacità o il grado di presenza della stessa.

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

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

C. Un esempio strutturato

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

La scheda va intesa come check list in grado di ricordare il cammino da compiere per non perdersi e come guida quando il valutatore si cimenta con l'obiettivo di accompagnare i propri collaboratori a sapersi autovalutare. Perché la valutazione venga vissuta positivamente dai collaboratori è necessario accompagnarli a condividere la funzione di "servizio" che questa vuole assumere.

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

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

La scheda non va quindi intesa come strumento di valutazione in quanto tale. La valutazione viene effettuata dal valutatore e dal valutato attraverso la condivisione preventiva di alcune "dimensioni professionali considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi indicatori misurabili". La scheda non è altro che una check list a disposizione dei valutatori e degli autovalutanti, attraverso la quale ognuno può evitare dimenticanze ed omissioni. Usare la scheda senza dominarne i contenuti e senza rispettarne la funzione (formativa), significa ricadere nella posizione "giudicante" che mette in soggezione il valutato, costringendolo a difendersi. La valutazione come "giudizio" viene vissuta dai valutati come atto ostile e quindi non può essere utilizzata come strumento efficace per facilitare un desiderio di cambiamento che per essere raggiunto deve passare attraverso una convinzione interiore piuttosto che attraverso una coercizione esterna.

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

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

Ogni capacità professionale per poter essere misurata in maniera non arbitraria deve essere collegata a degli indicatori comportamentali che ne evidenzino la presenza e il suo grado di sviluppo. Gli indicatori (comportamenti) che caratterizzano ogni capacità professionale da misurare, messi a punto attraverso un lungo lavoro di ricerca sono stati collocati su una scala di cinque gradini. Sul primo gradino sono descritti i comportamenti che evidenziano l'assenza della capacità, mentre sul quinto gradino sono descritti i comportamenti che ne descrivono la presenza a livello di eccellenza. Tra i due estremi della scala si sviluppa il percorso attraverso il quale la

capacità si evolve e cresce; ogni tappa del percorso è documentata, confermata, resa trasparente attraverso comportamenti tangibili. Questo permette alla persona in valutazione di constatare personalmente l'itinerario evolutivo di quella capacità e di collocare se stesso in una posizione piuttosto che in un'altra in base ai comportamenti da lei praticati. Procedere in questo modo risulta molto efficace a livello formativo. Facilita le persone in valutazione ad assumere una visione dinamica dello sviluppo delle capacità, a riconoscere immediatamente il proprio stato professionale e ad identificare obiettivi di cambiamento concreti e tangibili da perseguire subito.

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

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

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

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

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

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

LA COSTRUZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

A. Ruolo: dalle responsabilità all'identificazione degli obiettivi

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

La nostra convinzione è che per poter identificare le capacità professionali proprie di un ruolo organizzativo (per poi misurarle) è opportuno partire dagli obiettivi che quel ruolo è chiamato a realizzare. Gli obiettivi non sono scritti in nessun contratto, ma rappresentano la concretizzazione delle responsabilità, descritte nel contratto, che fanno capo a quel ruolo.

Perché l'operatore possa identificare da sé le capacità necessarie per interpretare un certo ruolo non basta partire dalle responsabilità ad esso collegate ma occorre esplorare gli obiettivi attraverso i quali quelle responsabilità si concretizzano. La responsabilità che non si collega ad un obiettivo misurabile diventa "senso di responsabilità" che è una qualità, non una capacità, e quindi di difficile misurazione, specialmente se si pensa ad una misurazione condivisa fra più persone.

Il raggiungimento di un obiettivo risulta invece sempre misurabile, e, di conseguenza, risultano misurabili le capacità correlate, attraverso la rilevazione dei comportamenti messi in atto. La misurazione della capacità è praticabile attraverso la rilevazione del grado di efficacia del comportamento agito per raggiungere quell'obiettivo.

Neppure i dirigenti di fronte alla necessità di autovalutarsi procedono con questo metodo. Non esiste abitudine a definire le capacità necessarie allo svolgimento del ruolo ricoperto partendo dai risultati che il ruolo deve saper generare. Quando domandiamo ai dirigenti quali siano le loro responsabilità e gli obiettivi ad esse correlati, spesso vanno in confusione.

Sono in grado di descrivere le attività che ognuno svolge quotidianamente. Questo perché il ruolo, anche quello dirigente, viene vissuto in modo passivo, rituale. Entrando in ruolo si entra in un binario prestabilito: sono le situazioni che ti guidano a fare quello che serve e il tuo compito consiste nel fare nel modo migliore possibile per te quello che il ruolo, così congegnato, ti richiede. L'esperienza ci insegna che per portare i dirigenti a definire le capacità professionali su cui valutarci è opportuno andare per gradi. È consigliabile partire dalla descrizione di ciò che ognuno fa ogni giorno per poi identificare la responsabilità retrostante (perché fai quello che fai, per chi lo fai) per poi ricostruire gli obiettivi dell'azione attraverso il raggiungimento dei quali la responsabilità risulta assolta correttamente.

Nel fare questo lavoro si è capito che l'attività quotidiana, anche dei dirigenti, viene attuata seguendo un filo conduttore che è rappresentato dalla tradizione. Si muovono dentro uno schema organizzativo dell'attività, preesistente il loro ingresso in ruolo che viene assunto come scontato. Così la responsabilità connotata al ruolo finisce col diventare l'equivalente di un fare ciò che si è sempre fatto. In sostanza, entrare in ruolo significa mettere in atto una serie di azioni, svolgere un serie di attività senza preoccuparsi di rendere trasparente quotidianamente la relazione causa-effetto tra azioni svolte ed obiettivi da raggiungere. Il responsabile del ruolo entra nel ruolo come se la pista fosse già tracciata, come se guidasse un treno, non un'auto. Per questa ragione i dirigenti, di fronte alla richiesta di definire gli obiettivi attraverso i quali ogni giorno assolvono le loro responsabilità vanno in difficoltà. Del resto se non si definiscono gli obiettivi non è possibile mettere a punto le capacità e di conseguenza non è possibile valutarci.



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

Il percorso operativamente consiste nell'esplicitare gli obiettivi che il ruolo ricoperto deve raggiungere. Nessuno è generalmente in grado di esporli. Ognuno invece generalmente conosce le responsabilità proprie del ruolo, in quanto scritte nel contratto. Ma partendo dalle responsabilità "ufficiali" non risulta possibile costruire un sistema di valutazione delle prestazioni senza cadere nel vecchio sistema giudicante e arbitrario. E' necessario scovare gli obiettivi retrostanti l'agire quotidiano. Occorre quindi partire dalla descrizione di quello che il soggetto in ruolo svolge ogni giorno (attività) in modo tale da capire perché lo fa, cioè per capire quali sono gli obiettivi impliciti per poi esplicitarli e collegare ad essi le capacità funzionali per poi misurarle.

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

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

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

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

La tabella seguente vuole essere un piccolo campione di attività scelte fra tutte quelle svolte dai responsabili. Accanto ad ognuna sono state identificate le responsabilità e gli obiettivi correlati. In questo modo è possibile portare i responsabili ad esplicitare gli obiettivi specifici del ruolo ricoperto in modo tale che sia loro possibile, partendo dagli obiettivi, indicare successivamente le capacità necessarie per raggiungerli.

Cosa fai ogni giorno	Responsabilità sottostanti (ciò che devo garantire ad altri)	Obiettivi correlati (ciò che voglio raggiungere io per garantire l'altro)	Capacità correlate agli obiettivi
1. Supporto i collaboratori	1. Responsabilità dell'esito dell'azione dei collaboratori	1. Che i collaboratori facciano le cose richieste senza errori	- Comunicare - Farsi capire
2. Do disposizioni	2. Distribuire il lavoro	2. Far capire ad ognuno quello che gli viene richiesto e di farlo	- Farsi capire - Chiarire dubbi - Organizzare - Decidere insieme - Dominio tecnico del campo - Motivare - Ascoltare - Delegare - Correggere - Controllare
3. Firmo mandati	3. Utilizzo risorse finanziarie del comune	3. Finalizzare le risorse a servizi di qualità	- Organizzare - Analisi - Programmare - Verifica - Controllo - Creatività - Dominio del campo - Aprire e gestire conflitti - Autonomia

4. Redazione atti amministrativi	4. Correttezza delle procedure	4. Rispetto dei vincoli normativi (farli al minor costo e correttamente)	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio della complessità - Sintesi - Organizzative - Interpretare (analisi) - Risolvere problemi - Imparare - Controllo
5. Controllo attività collaboratori	5. Responsabilità dell'uso della delega	5. Che tu faccia ciò che abbiamo deciso insieme e lo faccia da solo	<ul style="list-style-type: none"> - Delegare - Controllare - Realizzare in gruppo

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

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

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

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

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

1. le responsabilità del ruolo,
2. gli obiettivi attraverso i quali il ruolo può assolvere le responsabilità,
3. le capacità correlate agli obiettivi
4. gli indicatori comportamentali che evidenziano il grado di presenza della capacità oggetto di valutazione.

B. La misurazione delle capacità

La misurazione delle capacità pone due problemi preliminari. Quello più importante, di cui abbiamo già parlato, riguarda la trasparenza dal punto di vista del valutato e si risolve attraverso lo sviluppo della capacità fra un livello minimo e un livello di eccellenza, oggettivato attraverso una serie di stadi evidenziati da indicatori di comportamenti tangibili, riconosciuti o elaborati preventivamente dallo stesso ruolo che verrà valutato.

Il secondo è l'attribuzione di un peso specifico alle varie capacità. Questa questione non è di grande importanza rispetto alle finalità formative del sistema di valutazione: esso punta infatti a valorizzare le capacità, non a distribuire premi in denaro. Però nella fase di passaggio dall'approccio tradizionale (distribuzione di premi) a quello innovativo proposto (valorizzazione delle capacità e creazione del valore), dovrà continuare ad assolvere anche a questa funzione. La soluzione consiste nell'attribuzione preventiva, da parte del valutando e del suo dirigente, di un peso specifico alle singole capacità. Peso specifico che, in una prima fase di rodaggio può anche essere uguale per tutte le capacità.

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

Se avessimo dovuto costruire uno strumento di misurazione finalizzato alla selezione del personale in ingresso, i primi due livelli qui descritti non avrebbero ragione di esistere.

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

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

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

C. L'archivio delle capacità

Nel lavoro di preparazione del sistema, attraverso la sperimentazione diretta sul campo con i ruoli interessati, sono state identificate molte capacità con relativi indicatori comportamentali

Nel corso degli anni è stata adottata, corretta ed implementata la banca dati iniziale, ovvero un archivio ragionato di capacità correlate ai diversi ruoli ed alle diverse categorie contrattuali, corredate dalla descrizione dei cinque indicatori comportamentali per ognuna di esse, frutto del lavoro svolto in questi anni da valutatori e valutati al termine di ogni sessione valutativa al fine di perfezionare il sistema. Al momento attuale (ottobre 2010) l'archivio comprende 136 capacità.

Ogni ente nel quale venga avviata la valutazione come servizio può costruirsi, giorno dopo giorno, una propria banca delle capacità, ognuna corredata degli indicatori comportamentali capaci di descriverne il grado di sviluppo.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA PREMIALE

A. Valutazione come servizio e sistema premiale.

Il contratto di lavoro regionale per i dipendenti comunali prevede 4 livelli verticali: A, B, C, D ed ognuno di essi si articola in 8 progressioni orizzontali (per la Polizia Locale PLS, PLA, PLB, PLC).

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

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

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

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

Tutto questo permette all'operatore in ruolo di "progettare" il proprio percorso di sviluppo, di immaginarlo valorizzando le regole esistenti, di predisporlo secondo le proprie attitudini e di ricavare un tornaconto costituito dal fatto che avrà potuto sviluppare sue capacità, cosa che è

appagante per sua natura e dal riconoscimento certo di un avanzamento professionale che porta con sé anche un vantaggio economico.

B. Valutazione come servizio e progressioni di categoria.

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

La conferenza dei Responsabili ha messo a punto una soluzione praticabile, ed ha elaborato un modello di valutazione estrapolato dal sistema generale, adattandolo alle esigenze specifiche che l'istituto contrattuale delle progressioni all'interno delle categorie contrattuali richiede, predisponendo uno strumento operativo (scheda di valutazione) che ha consentito di concretizzare le procedure previste per le progressioni.

La filosofia che ha guidato il processo è stata quella di utilizzare (tentando di non sminuirne il presupposto di fondo, ovvero la valutazione come strumento motivazionale) le modalità del sistema di valutazione, adattandole alle esigenze dell'istituto contrattuale delle progressioni di categoria e dei criteri generali applicativi stabiliti dal contratto regionale di lavoro e dall'accordo territoriale. Lo scoglio più grosso è apparso subito quello di concepire un meccanismo capace di valorizzare il più possibile le risorse soggettive individuali e dei gruppi, capace di motivarli valutandoli e che si prestasse, contemporaneamente, alla costruzione delle graduatorie di merito per la progressione.

E' stato quindi costruito un modello con l'obiettivo di rendere il più possibile omogenee tra loro le schede dei singoli settori, per evitare possibili fattori discriminanti tra i dipendenti, ponendo nel contempo l'attenzione sulla necessità di non effettuare generalizzazioni che avrebbero svuotato di significato lo strumento. L'insieme delle regole individuate e le modalità operative verranno illustrate di seguito.

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

C. I valutatori

La valutazione del personale è un'attività caratteristica delle **figure dirigenziali**; presso il Comune di Tolmezzo tale funzione rientra fra le competenze attribuite alla posizioni organizzative. A partire dall'anno 2008, la direzione generale, in accordo con la conferenza delle posizioni organizzative, ha deciso di assegnare, nell'ambito del sistema di valutazione, un ruolo attivo ai leader di processo, individuati nell'ambito della riorganizzazione dell'Ente conseguente alla costituzione dell'associazione intercomunale. Le Posizioni Organizzative vengono valutate dal Segretario generale

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

Nella fase successiva, in ogni area, i leader partecipano alla preparazione dei colloqui con la posizione organizzativa di riferimento ed ai successivi colloqui di valutazione individuale dei collaboratori.

Il coinvolgimento dei leader nel sistema di valutazione è fondamentale per il corretto funzionamento del sistema, in quanto tali soggetti rappresentano il naturale raccordo fra la

direzione ed i collaboratori; il loro apporto, pertanto, dovrà essere costantemente garantito anche in corso d'anno, soprattutto per quanto riguarda il monitoraggio delle capacità dei collaboratori non direttamente visibili dalla posizione organizzativa.

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

Il sistema prevede inoltre la possibilità, per i collaboratori, di effettuare la **valutazione dal basso** nei confronti delle posizioni organizzative e leader: in sostanza, i collaboratori possono valutare sia le posizioni organizzative che i leader sulle capacità che sono visibili (per un collaboratore sarà ad esempio difficile valutare la capacità di una posizione organizzativa di rapportarsi con gli amministratori, ma potrà valutare la capacità di motivare e/o guidare i gruppi). Si tratta da un lato di un'opportunità che i collaboratori hanno di confrontarsi in modo attivo con uno strumento che solitamente li vede nella veste di valutati e dall'altro per le posizioni organizzative/leader, di ottenere un aiuto a vedere comportamenti che forse da soli non riescono a percepire. Le indicazioni fornite in sede di valutazione dal basso forniscono le indicazioni a conferma (o disconferma) dell'autovalutazione e sono un utile elemento per la direzione generale nella valutazione delle posizioni organizzative.

A partire dall'anno 2009, è introdotto un nuovo strumento al fine di acquisire elementi per capire come viene percepito il colloquio dai valutati e quali aspetti del colloquio possono essere migliorati.

Il **questionario di gradimento del colloquio**, da compilare in forma anonima (fatta salva l'indicazione dell'area di appartenenza), si compone di 10 domande a risposta chiusa (minimo gradimento colloquio = 1, massimo gradimento colloquio = 5) e di una domanda aperta (proposte / suggerimenti per il miglioramento del sistema di valutazione) e viene somministrato alla fine di ciascun colloquio individuale: ai valutati ne viene richiesta la compilazione a ridosso della fine del colloquio per poter "catturare" le sensazioni a caldo.

Le risposte offrono una serie di indicazioni utili ai valutatori per la gestione del colloquio (soprattutto per quanto riguarda gli aspetti che hanno ottenuto un minor gradimento da parte dei valutati) ed alla direzione trarre elementi utili per la valutazione delle posizioni organizzative.

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

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

D. Le schede di valutazione

Come in precedenza meglio specificato il sistema di valutazione è basato sull'assunto che il ruolo ricoperto da ciascun soggetto all'interno dell'organizzazione presuppone il possesso di alcune **capacità relazionali / organizzative**, che possono essere peculiari di ciascun ruolo (es. capacità di gestire l'utenza per gli addetti al front office) oppure generali (autonomia, condivisione degli obiettivi dell'Ente). Ogni capacità è descritta da una sequenza di indicatori – da 1 a 5 – che individuano i comportamenti concreti e visibili richiesti per il raggiungimento dei singoli livelli (gli indicatori 1 e 2 rappresentano dimensioni negative nel raggiungimento della capacità, 3 sufficiente, 4 positiva e 5 ottimale).

E' bene ricordare che quando negli indicatori delle capacità si utilizza il termine "amministratori" o "politici", questo va riferito, per i ruoli che non hanno contatto diretto con gli amministratori, a direzione generale, ovvero a responsabile.

Vi sono poi delle particolarità relative a determinate capacità:

1. per la capacità 401 (“attenzione agli effetti del proprio comportamento”) sono previste tre varianti, per adattare la stessa alle peculiarità proprie delle figure professionali assegnate rispettivamente al cantiere comunale, all’asilo nido ed alla polizia municipale;
2. per le figure B del cantiere comunale è prevista una scheda specifica che non tiene conto delle capacità comuni alla categoria; gli indicatori di alcune capacità (ad esempio, capacità “controllo dell’attività”) sono declinati in modo da tenere conto del contesto proprio del cantiere comunale;
3. nelle schede di alcune figure particolari (agenti polizia locale, educatrici asilo nido) sono previste capacità che tengono conto delle specificità dei ruoli.

Le schede di valutazione variano secondo le categorie contrattuali (B, C, D – PLA, PLB, PLC) ed i settori di appartenenza.

Ogni **scheda** relativa alle **categorie B e C** (e PLA) contiene 12 capacità, mentre la scheda della categoria D (PLB – PLC) e D specialista ne prevede 15 (delle caratteristiche specifiche delle schede relative alla categoria D si dirà più oltre).

All’interno di ciascuna scheda B e C vi sono quattro **capacità** – cosiddette **trasversali** – uguali per ogni categoria e per ogni settore di appartenenza; il carattere di “trasversalità” viene attribuito dalla direzione generale, in accordo con la conferenza delle posizioni organizzative.

All’interno di ogni scheda, tre **capacità** sono individuate quali **obbligatorie** e rappresentano le capacità ritenute fondamentali ai fini della progressione orizzontale (per le regole sulle progressioni si rimanda allo specifico paragrafo); si tratta in sostanza delle capacità che caratterizzano il ruolo esaminato e possono coincidere con le capacità trasversali.

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

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

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

A seguito dell’individuazione delle figure dei leader di processo, conseguente alla destrutturazione, si è reso necessario creare una nuova scheda, da utilizzare per la valutazione dei soggetti di categoria C individuati quali leader di processo, riservata a questi soggetti e unica per tutte le aree, in analogia con le schede D, che raccogliesse le capacità caratteristiche del ruolo ed in particolare che includesse le capacità di conduzione di gruppi, di coinvolgimento dei collaboratori e di supporto alle politiche dell’ente.

Per la **categoria D** la scheda è unica per tutti i settori e include la categoria PLB e PLC per la Polizia Locale: la ragione di tale scelta sta nel fatto che contrattualmente tutte le mansioni sono esigibili a qualsiasi livello della categoria stessa e dato che l’attività di responsabilità e di direzione è comune a tutta la struttura, va predisposta una scheda indifferenziata e valida per tutti i settori, per tutti i ruoli esistenti, intendendo con ciò sottolineare che per progredire in carriera nella categoria D è indispensabile possedere anche capacità di tipo “dirigenziale” e di conduzione di gruppi, i cui livelli di eccellenza sono certamente più difficili da raggiungere rispetto alle altre capacità. Nel 2006 è stata creata la scheda D specialista, per la valutazione dei soggetti che, pur inquadrati nella categoria D, non hanno la responsabilità del coordinamento di gruppi.

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

E. Modalità e tempistica di modifica delle schede

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

In occasione dei colloqui individuali, ogni valutatore prende nota delle criticità emerse nella spiegazione degli indicatori e/o dei suggerimenti provenienti dai valutati in ordine ad esempio ad una più chiara definizione degli indicatori e, una volta terminati i colloqui di valutazione (compresi quelli delle posizioni organizzative da parte del direttore generale), viene convocata una riunione, alla quale partecipano il direttore generale, le posizioni organizzative ed i leader di processo, durante la quale sono comunicati a tutti gli esiti della valutazione e condivise / discusse le criticità (e le buone pratiche) emerse nella gestione dei colloqui, le proposte di modifica (a schede e/o indicatori) e l'introduzione di miglioramenti. Le capacità (scritte ex novo o modificate in qualche parte degli indicatori) vengono successivamente validate dalla conferenza delle posizioni organizzative ed approvate con specifico provvedimento del direttore generale.

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

F. Regole per le progressioni

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

L'intento è quello di mettere ogni operatore in condizione di vedere in trasparenza il percorso attraverso il quale si sviluppa la sua carriera orizzontale o verticale. Vanno descritte le responsabilità e le capacità correlate nel percorso che va ad esempio da B1 a B8, da C1 a C8 e da D1 a D8 come se si trattasse di tre scale costituite da 8 gradini ciascuna all'interno delle quali il gradino successivo rappresenta uno sviluppo di quello precedente. Mettere ogni operatore in condizione di capire da sé qual è la dinamica che presidia lo sviluppo della sua carriera significa fornirgli la chiave per poter progettare da sé il proprio sviluppo e per poter decidere di investire energia in questo senso mantenendo però il controllo sull'efficacia della sua azione.

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

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

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

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

Sempre per rendere possibile ad ogni operatore di orientarsi da sé, ogni capacità richiesta dal ruolo va sviluppata dal suo livello zero (negativo, che consiste nel punto di partenza realmente presente fra gli operatori) fino al suo livello di eccellenza. Tale descrizione dovrà risultare non

arbitraria, al fine di evitare conflitti interpretativi. La modalità scelta per descrivere l'evoluzione di ogni capacità presa in esame dal suo stadio iniziale fino al livello di eccellenza è stata quella di esplicitare i comportamenti visibili attraverso i quali si concretizza.

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

Vengono di seguito mostrate, a titolo di esempio, le griglie per le progressioni relative alla categoria C delle aree Affari Generali ed Urbanistica. In grassetto sono evidenziate le capacità obbligatorie, in corsivo quelle trasversali, uguali per ogni categoria nelle diverse aree dell'Ente. Ogni capacità è contraddistinta da un numero, che rappresenta il numero progressivo della capacità nell'archivio.

AFFARI GENERALI	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	
Apprendimento: allargamento delle proprie mansioni (5)	3	4	4	4	4	5	5	5	34
Autonomia: agire in autonomia (7)	3	4	4	5	5	5	5	5	36
Bisogni: soddisfare le esigenze dell'utenza (15)	3	4	4	4	4	4	4	4	31
Comunicazione verso l'esterno (21)	3	4	4	4	4	4	4	4	31
Attenzione alla soddisfazione dell'utente (31)	3	4	4	4	4	4	5	5	33
Conflitto: gestire l'utente arrabbiato (33)	3	3	4	4	4	4	4	4	30
Lavorare in gruppo (collaborare) (49)	3	4	4	4	4	4	4	4	31
<i>Lavorare per obiettivi (75)</i>	3	4	4	4	4	4	4	4	31
Condivisione degli obiettivi dell'Ente (310)	3	4	4	4	4	5	5	5	34
<i>Aggiornamento professionale (312)</i>	3	3	4	4	4	4	4	4	30
<i>Attenzione agli effetti del proprio comportamento (401)</i>	3	3	3	4	4	4	4	5	30
Impegno individuale (402)	3	4	4	4	5	5	5	5	35
	36	45	47	49	50	52	53	54	

URBANISTICA ED EDILIZIA PRIVATA	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	
Apprendimento: allargamento delle proprie mansioni (5)	3	4	4	4	4	4	4	4	31
Autonomia: agire in autonomia (7)	3	4	4	4	4	5	5	5	34
Bisogni: soddisfare le esigenze dell'utenza (15)	3	4	4	4	4	4	4	4	31
Comunicazione verso l'esterno (21)	3	3	4	4	4	4	4	4	30
Attenzione alla soddisfazione dell'utente (31)	3	4	4	4	4	4	4	4	31
Cooperare nella gestione delle attività quotidiane (38)	3	4	4	4	4	4	5	5	33
Lavorare in gruppo (collaborare) (49)	3	4	4	5	5	5	5	5	36
Lavorare per obiettivi (75)	3	4	4	4	5	5	5	5	35
Organizzazione: gestire il proprio tempo (88)	3	4	4	4	4	4	4	4	31
<i>Condivisione degli obiettivi dell'Ente (310)</i>	3	4	4	4	4	4	4	4	31
<i>Aggiornamento professionale (312)</i>	3	3	4	4	4	4	4	5	31
<i>Attenzione agli effetti del proprio comportamento (401)</i>	3	3	3	4	4	5	5	5	32
	36	45	47	49	50	52	53	54	

Si riportano di seguito, in forma schematica, le indicazioni relative alle griglie attualmente in uso:

- alla prima posizione orizzontale (B1, C1) il livello di capacità è stato previsto per tutti al valore 3 delle capacità (la somma dei valori delle capacità sarà 36), all'ultima posizione (B8 e C8) sono state indicate 6 capacità al livello 5 e 6 capacità al livello 4 (la somma dei valori delle capacità sarà 54);
- nelle posizioni intermedie progressivamente sono stati inseriti i livelli 4 e 5;
- i totali dei punteggi intermedi sono, per maggiore omogeneità, per tutti i settori uguali, a seconda della categoria, come da tabella seguente:

CATEGORIA B							
B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
36	42	45	47	49	51	52	54
CATEGORIA C							
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
36	45	47	49	50	52	53	54

- per le capacità obbligatorie, è indispensabile che il livello 4 sia posseduto dalla posizione economica B2 - C2 ed il livello 5 dalla posizione economica B6 – C6;
- i livelli indicati per le capacità obbligatorie vanno raggiunti e, in caso contrario, anche se si possiedono alti livelli nelle altre capacità (tali da comportare il raggiungimento del punteggio totale necessario ai fini della progressione), la progressione non può essere attribuita;
- per la categoria C la capacità trasversale 310 “Condivisione degli obiettivi dell’ente” dovrà essere prevista nella griglia al valore di indicatore 4 sin dalla posizione economica C2;
- le capacità non obbligatorie ovvero quelle specifiche del settore e trasversali (queste ultime con l’eccezione della cap. 310) sono inserite al livello 4 e 5 con criterio progressivo dalla posizione B/C 2 in poi tenendo conto degli obiettivi del ruolo e dell’ente; il valore della sommatoria della singola posizione fornisce indicazioni sulla proporzionalità dell’immissione;
- a partire dalla posizione economica B5 E C5, per tutti i settori, non potranno più comparire capacità al livello 3;
- possono essere valutate anche una o più capacità non previste nella scheda ufficiale (ad esempio la capacità “gestione delle emozioni”) per monitorare capacità e situazioni particolari oltre a quelle previste dalla scheda, con l’avvertenza che non potranno essere tenute in considerazione ai fini della progressione economica;
- per ottenere la progressione **occorre**:
 - raggiungere per le 3 capacità definite obbligatorie il livello di indicatore delle capacità fissato obbligatoriamente;
 - ottenere in ogni capacità come minimo il livello 3, anche se una sola delle capacità viene valutata a livello inferiore a 3 è preclusa la progressione;
 - ottenere un punteggio nella sommatoria dei valori raggiunti dagli indicatori di ciascuna capacità almeno pari a quello previsto per ogni posizione economica, indipendentemente (salvo quelle obbligatorie) dal fatto che il valore di ognuna sia 3, 4 o 5 (si prende quindi in considerazione solo la somma totale). In questo modo si evita la possibilità che un dipendente che ha capacità al livello massimo in quasi tutti i casi meno uno o due non possa ottenere la progressione;
- per la categoria D, i punteggi sono quelli di seguito riportati (gli stessi punteggi valgono per la scheda D specialista):

CATEGORIA D / D specialista							
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
45	55	58	59	60	64	67	70

- come per le categorie B e C, è indispensabile possedere il livello 4 nelle capacità obbligatorie per le progressioni in D2 ed il livello 5 per quelle da D6 in poi;
- per quanto non richiamate, sono applicabili alle progressioni di categoria D le stesse regole previste per le categorie B e C, salvo quelle che si riferiscono alle capacità trasversali, qui ovviamente non applicabili.

- per le categorie riferite alla Polizia Locale è stata calcolata una tavola di corrispondenza che tiene conto del diverso livello delle posizioni economiche rispetto alle categorie C e D in modo da far combaciare punteggi e valori economici:

C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
36	45	47	49	50	52	53	54
PLA1	PLA2	PLA3	PLA4	PLA5			
36	45	47	49	50			

D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
45	55	58	59	60	64	67	70
PLB1	PLB2	PLB3	PLB4	PLC1	PLC2	PLC3	PLC4
45	55	57	58	59	60	64	67

G. Tempi, metodi e trasparenza

Le tempistiche di norma seguite sono sintetizzate nel seguente diagramma.

DESCRIZIONE FASI	TEMPISTICA												SOGGETTI COINVOLTI			
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D				
Colloqui di valutazione sui comportamenti dell'anno precedente e valutazione dal basso	■	■	■													Po / leader processo, collaboratori
Raccolta, elaborazione dati questionario sui valutatori			■	■	■											Direttore, sportello cittadino
Modifiche al sistema ed alle regole, analisi dati questionario			■	■	■											Direttore generale e po
Riunione valutazione iniziale – condivisione modifiche				■	■											Po / leader processo, collaboratori
Colloqui di valutazione iniziale – correlazione con gli obiettivi				■	■											Po / leader processo, collaboratori
Monitoraggio dei comportamenti organizzativi	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Tutti

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

H. Controversie

In caso di controversie relative all'esito della valutazione si procede al tentativo di composizione delle stesse attraverso una procedura che deve concludersi entro 15 giorni dalla richiesta del valutato. Al Segretario Generale vengono rimesse le controversie fra Posizioni organizzative e valutati ed all'Organismo indipendente di valutazione quelle tra Segretario e Posizioni Organizzative.

CONCLUSIONE

A. Realizzare la valutazione come servizio

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

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

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

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

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

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

La valutazione rappresenta una delle leve attraverso la quale innescare un processo di cambiamento dell'atteggiamento del personale verso l'utenza e verso la Direzione stessa, portandolo ad abbandonare un atteggiamento passivo o burocratico per assumerne uno attivo e partecipativo. Questa operazione non potrà essere efficace se non guidata dalla Direzione Generale stessa.

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

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

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

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

Un processo di innovazione organizzativa (e l'innovazione del processo valutativo rappresenta uno dei pilastri del più generale progetto di innovazione organizzativa) che voglia essere efficace, deve essere elaborato dai residenti, non subito. Coloro che vivono all'interno dell'organizzazione non sono esperti di valutazione. Non possono essere autosufficienti nella ridefinizione e nell'applicazione di un modello che sia funzionale alla qualità del servizio da erogare e alla qualità

della loro vita di lavoro. Utilizzeranno esperti della materia ma dovranno restare loro responsabili del processo di ridefinizione. Se vogliono che l'innovazione sia capace di accrescere anche il proprio benessere, oltre quello dell'utenza e della committenza, devono presidiare ogni fase del processo di innovazione e valutarne l'efficacia rispetto ai loro obiettivi e non può che essere partecipativa.

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

B. Gli elementi chiave di un progetto di intervento.

LE IDEE-GUIDA:

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

DESTINATARI DELL'INTERVENTO.

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

OBIETTIVI SPECIFICI DEL PROGETTO

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