

Contrattazione collettiva integrativa 2018

Il Fondo Unico per il Trattamento Accessorio (FUTA) 2018 è stato stabilito dalla delibera n. 7/varie dd. 26/3/2018 in euro 12.409,68 ed è stato così suddiviso:

stanziamento passaggi di livello € 2.310,00

indennità di Ente € 3.379,92

risorse contrattazione € 6.719,76

Al fine della distribuzione della quota parte inerente le risorse per la contrattazione viene introdotto il Sistema di Valutazione delle Performance (SVP) descritto di seguito. Al numero di dipendenti presenti in pianta organica (2) è attribuita la stessa quota parte e la stessa opportunità di partecipare alla distribuzione. Per l'anno 2018, in considerazione della conclusione del rapporto lavorativo della signora Gaggero e dell'inizio del rapporto lavorativo con la signora Middione, la valutazione della singola performance verrà effettuata inerentemente il tempo lavorato presso l'ente e la quota parte individuale (ovvero attribuita ad una singola posizione) verrà suddivisa al 50% tra le due dipendenti

La distribuzione avverrà sulla base di questi parametri:

- punteggio fino a 1 compreso, attribuzione del 10% della quota
- punteggio fino a 2 compreso, attribuzione del 25% della quota
- punteggio superiore a 2 fino a 3 compreso, attribuzione del 50% della quota
- punteggio superiore a 3 fino a 4 compreso, attribuzione del 75% della quota
- punteggio superiore a 4 fino a 5, attribuzione del 100% della quota

Rappresentazione sistema valutazione performance anno 2018		
		Totale da distribuire € 6.719,76
		quota individuale Carini € 3359,88
		quota individuale Gaggero € 1679,94
		quota individuale Middione 1679,94
La quota individuale, sulla base del risultato della valutazione, viene così suddivisa		
<=1	= 10%	Punteggio fino a 1, attribuzione del 10% della quota
<=2	=25%	punteggio fino a 2, attribuzione del 25% della quota
>2<=3	=50%	punteggio superiore al 2 fino a 3 compreso , attribuzione del 50% della quota
>3<=4	= 75%	Punteggio superiore al 3 fino a 4 compreso, attribuzione del 75% della quota
>4=5	=100%	punteggio superiore a 4 fino a 5, attribuzione del 100% della quota

Gli eventuali residui annuali del FUTA, cioè quote parte non erogate, confluiscono nelle risorse SVP dell'anno successivo.

Firme

## Scheda per la valutazione delle prestazioni

Nome e cognome	
Data di valutazione	
Periodo di riferimento	
Firma del valutatore	
Firma del dipendente (per presa visione)	

Dimensione: Precisione e Affidabilità

Possibili indicatori da scegliere:

- A. Episodi rilevanti di successo con riferimento all'affidabilità (quantità)
- B. Ripetizione sistematica di errori che hanno una rilevante visibilità (quantità)\*
- C. Entità del danno (di immagine, economico, giuridico, etc) provocato dall'errore (qualità)\*

\*(nei casi di utilizzo degli indicatori B e C il senso della valutazione è inverso: ovvero 5 vale pochi o zero errori e nessun danno, mentre 1 molti errori e danno importante per l'Ente)

Valutazione:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Annotazioni:

---



---



---

Dimensione: Gestione del tempo e rispetto scadenze

Possibili indicatori da scegliere:

- A. Scadenze non rispettate (anche in rapporto a scadenze rispettate), con riferimento agli episodi che abbiano avuto una rilevante visibilità (quantità)\*
- B. Segnalazioni proattivamente effettuate affinché il sistema rispettasse le scadenze (quantità)
- C. Corretto assolvimento delle priorità ai compiti assegnati (qualità)
- D. Corretto ricorso all'aiuto dei colleghi (qualità)
- E.

(nel caso di utilizzo dell'indicatore A il senso della valutazione è inverso: ovvero 5 vale pochi o zero scadenze non rispettate, 5 vale scadenze sempre rispettate)

Valutazione:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Annotazioni:

---



---



---

Sottodimensione 1: Sollecitudine delle risposte

Possibili indicatori da scegliere

- A) Mancati riscontri a comunicazioni (entro 2 gg lavorativi) (quantità)\*

- B) Richieste di riscontro correttamente effettuate verso i colleghi (quantità)  
(nel caso di utilizzo dell'indicatore A il senso della valutazione è inverso: ovvero 5 vale pochi o zero mancati riscontri, 5 nessun mancato riscontro significativo)

Valutazione:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Annotazioni:

---

---

---

Sottodimensione 2: Chiarezza delle risposte

Possibili indicatori:

- A) Precisione e appropriatezza nella comunicazione (qualità)
- B) Ordine e qualità espositiva degli argomenti (qualità)
- C) Brevità e metodo nell'informazione (es. Oggetti email e nome file trasparenti rispetto al loro contenuto) (qualità)

Valutazione:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Annotazioni:

---

---

---

Dimensione: Miglioramento continuo

Possibili indicatori:

- A. *Proposte di miglioramento del sistema corredata da analisi obiettive (quantità)*
- B. *Iniziative spontanee di miglioramento che hanno facilitato il lavoro proprio/altrui (quantità)*

Valutazione:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Annotazioni:

---

---

---

Dimensione: Resa sul compito (quantità)

Possibili indicatori devono essere riferiti allo specifico del/i compito/i ed indicati

Valutazione:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Annotazioni:



ORDINE DEGLI PSICOLOGI DEL FRIULI VENEZIA GIULIA

MANUALE PER LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

(Edizione anno 2018)

**Sommario**

**1. INTRODUZIONE**

La costruzione del sistema di valutazione

Alcune domande e risposte sulla valutazione

**2. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONE**

Individuazione delle dimensioni e degli indicatori di valutazione per ciascun collaboratore

Raccolta dati

Formulazione giudizi

Autovalutazione e colloqui feedback

**3. COME VALUTARE**

Raccolta dati

Formulazione di giudizi

Restituzione ai collaboratori

Allegato 1 - Ceck list per la preparazione del colloquio di valutazione

Allegato 2 - Ceck list per la conduzione del colloquio di valutazione

## 1. INTRODUZIONE

In questo breve manuale verranno illustrate le parti essenziali del sistema di valutazione delle performance presso l'Ordine degli Psicologi del Friuli Venezia Giulia

Il manuale è rivolto a chi ha la responsabilità della gestione di collaboratori, e di conseguenza la responsabilità della loro valutazione. Potrà anche essere un utile strumento per la divulgazione a chi, in quanto dipendente, vedrà le proprie prestazioni valutate secondo questo sistema.

Si tratta di un documento molto "pratico" che spiega come avviene la valutazione e come è opportuno agire nel ruolo che si svolge in essa.

Il presente manuale è articolato nelle seguenti aree:

a) il sistema di valutazione:

in questa parte si troveranno le informazioni sul sistema di valutazione: cos'è, quali momenti prevede;

b) come valutare:

qui si troveranno alcune informazioni necessarie per comprendere meglio quali sono le modalità per l'espressione dei giudizi e per una efficace colloquio di feedback.

## 2. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

### **Individuazione delle dimensioni e degli indicatori di valutazione per ciascun collaboratore**

Per ogni valutazione occorre definire che cosa valutare (dimensioni) ed attraverso quali evidenze oggettive o definizioni operative (indicatori)

Il sistema prevede che vengano valutate per le prestazioni di ogni persona alcune dimensioni come specificato negli allegati.

Il numero di dimensioni è stato stabilito in base a queste considerazioni e finalità:

- le dimensioni saranno tali da rappresentare in modo significativo la prestazione del collaboratore e consentire l'articolazione di giudizi attendibili
- la valutazione avverrà su un numero di dimensioni definite nella scheda allegata, IN un colloquio ad inizio del periodo di osservazione dovranno essere comunicate ai collaboratori
- Le dimensioni potranno differenziarsi da persona a persona, in relazione al lavoro svolto.
- le dimensioni, per poter essere valutate, devono essere tradotte in indicatori, vale a dire qualcosa di evidente, che indichi lo stato della prestazione secondo quella dimensione.

Ad esempio, la dimensione del Rispetto delle scadenze può trovare come indicatori il Numero di solleciti, oppure la Percentuale delle consegne in ritardo.

Gli indicatori devono essere, dove possibile, oggettivi (ad esempio Numero di reclami); dove non è possibile o facilmente percorribile l'individuazione di evidenze oggettive, è necessario che ci si riferisca comunque ad aspetti rilevabili, il più possibile esplicitati in modo da poter essere

comunicati e condivisi (ad esempio Ritorni positivi degli utenti ove questi ritorni non siano raccolti in modo sistematico ed oggettivo)

#### **Raccolta dei dati**

Questa fase tende a garantire che i giudizi formulati siano effettivamente derivanti dalle prestazioni dei collaboratori nella redazione della scheda riferita all'anno oggetto di valutazione.

Per quanto riguarda gli indicatori quantitativi occorrerà mettere in atto dei processi di raccolta dati specifici se già non esistenti.

Per quanto riguarda invece indicatori comportamentali, è molto difficile formulare giudizi attendibili e basati su fatti reali se ci si affida soltanto alla propria memoria. Da qui l'esigenza di tenere traccia (anche scritta se opportuno) sui fatti, gli episodi, i comportamenti rilevanti e su tutto quanto può aiutare:

- nel momento della formulazione del giudizio, a basarsi su dati di realtà
- nel momento di restituzione al collaboratore, a supportare il proprio giudizio.

---

#### **Formulazione dei giudizi**

Questa fase, da svolgere nella sua forma definitiva verso la fine del periodo di riferimento, consiste nella "stesura" dei giudizi nella forma richiesta dal sistema di valutazione (cfr. oltre per un maggior dettaglio sulla scheda)

#### **Autovalutazione e colloquio di feedback.**

La valutazione prevede momenti di feedback ai collaboratori interessati.

Ciò andrà fatto durante un apposito colloquio, il cui oggetto saranno le prestazioni del collaboratore ed i giudizi formulati.

Prima del colloquio, il collaboratore potrà preparare le proprie riflessioni circa i punti di forza e di miglioramento. Questo momento di autovalutazione individuale servirà ad avere un colloquio più produttivo basato su un attivo confronto.

### **3. COME VALUTARE**

In questa parte del manuale vengono fornite indicazioni operative che riguardano i valutatori, per ogni momento del processo di valutazione.

#### *Attenzioni relazionali*

E' opportuno che le dimensioni e gli indicatori siano il più possibile condivisi dai collaboratori.

Ciò significa che:

- devono essere comunicati a loro in modo chiaro ed esauriente (ciò contribuisce a far sì che la valutazione sia una guida per le prestazioni)
- ove possibile vanno con loro negoziati, affinché ci sia una condivisione (ciò aiuta nella motivazione e nell'impegno verso il risultato)

#### **Raccolta dei dati**

##### *Indicazioni operative*

Il sistema di valutazione predisposto si fonda sul principio che, ai fini di una gestione efficace ed efficiente, cioè in grado di favorire elevati risultati sia in termini qualitativi sia in termini quantitativi, sulla base di un significativo impegno e sviluppo delle risorse umane, esso divenga in Amministrazione un'attività sistematica, formalizzata e ancorata a criteri standard definiti.

La valutazione del lavoro è un'attività continuativa e aperta al coinvolgimento di tutti i soggetti.

E quindi particolarmente utile ricorrere alla stesura di annotazioni metodiche per controllare impressioni del momento che diversamente potrebbero portare alla formulazione di giudizi distorti)

Per quanto riguarda gli indicatori quantitativi è importante mettere in atto delle raccolte di dati specifiche qualora i dati non siano già esistenti, anche tramite campionamento degli esiti del lavoro.

### **Formulazione di giudizi**

Occorre procedere alla stesura di giudizi dalla scheda di valutazione predisposta. Tali giudizi si baseranno sulle evidenze raccolte durante il periodo di riferimento.

La scheda prevede per ogni indicatore un giudizio su scala numerica a 5 punti e annotazioni di tipo discorsivo.

L'utilizzo di questa scala presuppone che ad inizio anno vengano definite e comunicate al collaboratore le aspettative – o gli standard- che saranno di riferimento per la formulazione del giudizio numerico.

### **Restituzione ai collaboratori**

Il colloquio di feedback è uno strumento fondamentale per:

- ottimizzare la comunicazione e le relazioni tra responsabile e collaboratore, impostandole sulla migliore chiarezza e partecipazione possibile;
- realizzare una valutazione delle prestazioni obiettiva ed organica, attraverso l'integrazione delle riflessioni del valutatore con quelle del valutato;
- individuare azioni di miglioramento professionale coerenti sia con le necessità di ruolo, sia con le aspettative del collaboratore, sia con le strategie dell'Amministrazione.

E' previsto vi sia un colloquio intermedio prima della valutazione finale.

- Il colloquio di valutazione intermedio premette sia al collaboratore sia al suo responsabile di fare il punto della situazione, di prospettare possibili alternative per affrontare i problemi di performance (per esempio modificare il comportamento, migliorare le conoscenze tecniche, etc), di parlare concretamente di ostacoli che impediscono in itinere il raggiungimento degli obiettivi, di ribadire i benefici dell'Amministrazione e personali connessi al loro conseguimento.
- Il colloquio di valutazione finale è il momento in cui il responsabile restituisce al collaboratore i risultati della performance ottenuta. In esso devono essere messi in rilievo i punti di forza, quelli di debolezza e le possibili aree in cui è necessario/urgente prevedere un piano di sviluppo formativo o professionale.

Affinché il dialogo sia efficace, il collaboratore deve:

- sentire che può realmente influenzarne l'andamento;
- sentire che le sue riflessioni sono accolte e comprese;
- avere la convinzione, a conversazione conclusa, che essa sia stata completa ed esaustiva.

Il colloquio, nell'ambito della valutazione, deve essere caratterizzato dalla interattività tra responsabile e collaboratore: i due attori non si devono porre rispettivamente come docente e discente, ma devono relazionarsi su basi di scambio e di incontro dei reciproci bisogni, il che massimizza la possibilità di conseguire i risultati desiderati.



## Allegato 1 – Check list per la preparazione del colloquio di valutazione

- Conoscere l'interlocutore
- Chiarire gli obiettivi del colloquio. Affinché si arrivi ad ottenere risultati tangibili è necessario mettere a fuoco la situazione di partenza e quella a cui si desidera arrivare. Il responsabile infatti deve avere sempre presente gli obiettivi finali, limitando il rischio di perseguire falsi obiettivi o obiettivi parziali. Ciò è sicuramente reso possibile dalla sua competenza, dall'esperienza amministrativa e dalla sua capacità di sviluppare una visione di insieme di tutto il percorso di valutazione della prestazione.
- Individuare le competenze da discutere. Questo può essere fatto sulla base di un'attenta analisi delle attività previste per i diversi ruoli organizzativi.
- Definire e chiarire a se stessi i contenuti (episodi salienti) oggetto di discussione.
- Avere un'opinione chiara sulla tipologia della prestazione del collaboratore.
- Essere disponibile a integrare/ rivedere la propria opinione, a fronte di sue possibili argomentazioni.
- Essere preparati al disaccordo: il colloquio di valutazione delle prestazioni è un incontro dialettico, pertanto è necessario ipotizzare possibili obiezioni e contrapposizioni del collaboratore.

Il colloquio di valutazione ha anche la finalità di definire le aree di miglioramento per il periodo successivo.

Su di esse è necessario farsi un'idea preventivamente al colloquio, e proporle al collaboratore per una discussione; non è necessario che il colloquio si concluda con obiettivi ben precisi per il periodo successivo – che in dettaglio possono essere definiti in seguito al colloquio – ma è necessario vi sia un accordo di massima tra responsabile e collaboratore.

Va infine stimata la durata del colloquio.

Allegato 2 – Check list per la conduzione del colloquio di valutazione

E' opportuno fissare, innanzi tutto, la durata del colloquio. Il colloquio di feedback di massima dura circa 1 ora; se le problematiche da discutere sono particolari e lasciano pensare ad un tempo maggiore, questo va stimato preventivamente, per poter capire se la conduzione del colloquio sta rispettando i tempi oppure no.

Un buon *modus operandi* deve basarsi: sull'ascolto attivo, su di un clima di fiducia, sul chiarimento degli obiettivi da perseguire e sull'utilizzazione di una costante chiarezza espositiva.

#### Ascolto attivo

Incoraggiare il collaboratore ad aprirsi, ad individuare lui stesso i punti chiave di eventuali problemi.

Ascoltare con attenzione e disponibilità le sue osservazioni e proposte.

Rispondere a tutte le domande e accettare di chiarire eventuali punti oscuri.

Impostare il colloquio in termini costruttivi, concentrandosi sull'interlocutore con mente libera da preconcetti (cioè senza fare deduzioni e giungere a conclusioni prima di aver valutato tutti gli elementi)

#### Clima di fiducia

Chiarire, in avvio di colloquio, che lo scopo dell'incontro non è di giudicare ma di conoscere, valutare e migliorare la prestazione fornita del collaboratore.

Abbatte resistenze e diffidenze instaurando una relazione basata sulla chiarezza e sulla stima reciproca.

Comunicare con trasparenza e coerenza la valutazione della prestazione, argomentando giudizi e considerazioni con dati e con avvenimenti precisi.

Evidenziare sia i risultati positivi, sia quelli negativi. Valorizzare i primi e definire per i secondi, con il supporto del collaboratore stesso, interventi di miglioramento.

Centrare il colloquio sull'analisi oggettiva della realtà professionale e lavorativa del collaboratore, mediante riscontri concreti quali risultati, fatti, episodi.

#### Chiarezza espositiva e di definizione degli obiettivi da conseguire

Usare un registro linguistico conforme alle capacità di comprensione del destinatario.

Utilizzare uno stile di comunicazione usuale e semplice, da normale incontro di lavoro.

Proporsi in modo incisivo e conciso in ogni intervento ribadendo costantemente gli obiettivi prefissati.

Verificare il grado di conoscenza e comprensione del sistema di valutazione da parte del collaboratore e fornire eventuali/necessari chiarimenti.

### Errori da evitare

Evitare di farsi coinvolgere o di coinvolgere nella vita privata.

Evitare di dare per scontato di aver già capito tutto da subito, riconducendo pertanto forzatamente il discorso con l'interlocutore a uno schema già noto.

Evitare polemiche, irrigidimenti, accuse, coinvolgimento di terzi e critiche a persone non presenti.

Non assumere impegni nei confronti del collaboratore, se non si è più che certi di poterli mantenere.

Permettere al collaboratore di andare oltre la durata del colloquio (circa 1 ora)

---