

VALORE  
COMUNE

Progetto per la Crescita delle  
Competenze nella Pubblica  
Amministrazione Locale

## La Gestione della Prestazione

<b>1</b>	<b>La gestione della prestazione</b>	<b>3</b>
1.1	Come è possibile individuare correttamente gli obiettivi per i singoli ruoli?	3
1.2	Come si possono valutare le capacità in modo oggettivo?	4
1.3	Come si può creare motivazione attorno alla valutazione della prestazione?	5
1.3.1	Planning	5
1.3.2	Coaching	6
1.3.3	Reviewing	6
1.3.4	Rewarding	6

## 1 La gestione della prestazione

La valutazione della prestazione, nei Comuni, è legata sia alle modalità con cui il PEG (Piano Esecutivo di Gestione) viene declinato in obiettivi sui singoli uffici (e, a cascata, sui singoli ruoli), sia alla qualità professionale espressa dai dipendenti nel presidio delle proprie responsabilità.

Si aprono quindi tre tipi di problematiche, cui questo documento offrirà risposta in termini di linee di intervento:

- Come è possibile individuare e quantificare correttamente gli obiettivi per i singoli ruoli, in modo che siano effettivamente verificabili a consuntivo (aspetto quantitativo della prestazione)?
- Come è possibile valutare in modo oggettivo l'altro versante della prestazione, quello relativo alle capacità dei dipendenti (aspetto qualitativo della prestazione)?
- Come si può creare partecipazione e motivazione attorno ai momenti di valutazione della prestazione, in modo che tutti i dipendenti la colgano come un'opportunità di crescita e di sviluppo?

### 1.1 Come è possibile individuare correttamente gli obiettivi per i singoli ruoli?

Gli obiettivi individuali di prestazione devono avere le seguenti caratteristiche:

- strettamente legati al PEG;
- il più possibile chiari e specifici;
- facili da capire e da monitorare;
- con meccanismi di misurazione esenti da ambiguità.

Per verificare se l'obiettivo è stato individuato in modo corretto, si può sottoporlo alla logica S.M.A.R.T:

E' **S**pecifico? L'obiettivo consente di definire azioni concrete per raggiungerlo?

E' **M**isurabile? Un osservatore esterno avrebbe la possibilità di verificare direttamente se la persona si stia avvicinando e meno al risultato e se, alla fine, lo abbia ottenuto?

E' **A**ccessibile e **R**ealistico? L'obiettivo è ben equilibrato rispetto alla possibilità della persona di raggiungerlo (non è né scontato né troppo ambizioso)?

E' **T**empificato? Sono definite la data entro la quale si vuole raggiungere l'obiettivo e quelle entro cui mettere in atto le azioni finalizzate a raggiungerlo?

Un obiettivo, inoltre, può essere scelto tra diverse "tipologie", in modo che si adatti alle specificità di ruolo:

- di Rispetto dei tempi nelle fasi/attività specifiche (indispensabile per lavori operativi);
- di Rispetto delle procedure (indispensabile per perseguire standard omogenei di risposta/qualità);
- a Progetto/Scadenza, con/senza certificazione (indispensabile per l'introduzione delle innovazioni);
- di Qualità di servizio, verificata in modo puntuale/a campione (indispensabile per i servizi rivolti all'esterno del Comune);
- a sistematica Valutazione soggettiva esterna (indispensabile per misurare le "reali" opinioni esterne, senza affidarsi a episodi occasionali di irritazione o gradimento esplicito);
- a Impiego della risorse a disposizione (indispensabile per avviare nuove procedure, garantire il funzionamento di attività necessarie);
- di Contenimento delle spese/Incremento dei guadagni (Indispensabile per tutti i ruoli che hanno un impatto economico diretto);
- di Diversificazione nell'impiego delle risorse (Indispensabile per orientare le attività verso una maggiore efficacia/redditività).

## **1.2 Come si possono valutare le capacità in modo oggettivo?**

E' possibile costruire un Modello delle capacità (vedi nel Portale il documento "L'integrazione dei processi di gestione delle risorse umane"), vale a dire un sistema di comportamenti attesi, condiviso da tutti i dipendenti, valutatori e valutati, che costituisca un riferimento certificato e univoco per la valutazione qualitativa della prestazione.

Sarà altrettanto importante formare tutti al corretto utilizzo di questo strumento, creando anche dei gruppi di lavoro inter-funzionali, in cui i valutatori possano confrontarsi e abituarsi a utilizzare gli stessi criteri e gli stessi "metri".

### 1.3 Come si può creare motivazione attorno alla valutazione della prestazione?

Un efficace processo di Gestione della prestazione è articolato in quattro fasi.



#### 1.3.1 Planning

Gli obiettivi di prestazione, quantitativi e qualitativi, vengono comunicati dal Responsabile a ciascun Collaboratore. Ci si preoccupa inoltre di condividere il Piano d'Azione, vale a dire di identificare le azioni che, nel corso dell'anno, potrebbero consentire al Collaboratore di raggiungere gli obiettivi.

### **1.3.2 Coaching**

La prestazione viene valutata in modo continuativo, il Responsabile fornisce al collaboratore frequenti feedback, in termini sia di adeguatezza rispetto al Piano d'Azione, sia di consigli, supporto e sostegno su come migliorare la prestazione o mantenerla ai livelli richiesti.

### **1.3.3 Reviewing**

A fine anno si valuta l'intera prestazione del periodo, valutando in che misura è stata all'altezza delle aspettative iniziali e analizzando gli eventuali ostacoli, di contesto e individuali, che possono avere interferito nel raggiungimento degli obiettivi.

### **1.3.4 Rewarding**

In caso di valutazione positiva, oltre a seguire le procedure di riconoscimento economico previste dal Comune, si aumenta il grado di delega e responsabilità del Collaboratore, per consentirgli di raggiungere migliori livelli professionali e di risultato.

In caso di valutazione negativa, si definisce un Piano di Sviluppo, per incrementare, l'anno successivo, le capacità del Collaboratore.