



Agenzia delle Entrate

Ufficio di Ancona

Ufficio del Direttore

IL DIRETTORE DELL'UFFICIO

In base alle attribuzioni di cui all'art. 1 dell'ATTO DI CONFERIMENTO DI INCARICO DIRIGENZIALE n. 247036 del 10 febbraio 2003 e:

- degli artt. 66, 71 e 74, comma 3 del D.Lgs. 30 luglio 1999, n.300;
- degli artt. 11,13 e 16 comma 1 dello Statuto dell'Agenzia delle Entrate;
- degli artt. 5 e 11 del Regolamento di Amministrazione dell'Agenzia delle Entrate

EMANA

Il seguente:

ORDINE DI SERVIZIO N° 29

Con il quale, ai fini della valutazione complessiva dell'attività lavorativa, introduce il sistema **"di osservazione dei comportamenti"** dei singoli Collaboratori.

DISPONE

- ☛ All'attualità sono ben noti i sistemi di consuntivazione delle attività. Con essi l'Ufficio è in grado di determinare la % di rendimento del singolo Collaboratore, basata sul numero delle pratiche esitate in base ai diversi TUM (tempi unitari medi) previsti a livello centrale e locale rapportati alle ore effettivamente lavorate.
- ☛ Necessita, ora, completare quel percorso di rilevazione introducendo anche **l'osservazione dei comportamenti** che, rappresentando:
 - ☞ uno dei cardini essenziali per il reclutamento del personale con il sistema del tirocinio,
 - ☞ un punto di forza per verificare le attitudini comportamentali e le motivazioni dei partecipanti alle procedure concorsuali in genere, deve costituire, a maggior ragione e a regime, la regola da applicare anche alle forze lavorative già disponibili.

Con l'introduzione del predetto sistema, si pervenire ad una valutazione del singolo Collaboratore basata:

- ⇒ sui prodotti numerici realizzati nei TUM rapportati alle ore lavorate,
- ⇒ sui comportamenti osservati.

Ai due tipi di rilevazioni sarà assegnato, all'inizio di ciascun anno, un peso percentuale; la somma dei due pesi costituirà la valutazione complessiva annuale del Collaboratore.

Il sistema che si introduce con il presente OdS (simile a quello del tirocinio) è imperniato sulle seguenti competenze:

- ❶ *integrità,*
- ❷ *passione per il lavoro,*
- ❸ *orientamento all'altro,*
- ❹ *fare squadra e cooperare,*
- ❺ *flessibilità,*
- ❻ *iniziativa,*
- ❼ *tensione al risultato,*
- ❽ *sviluppo e diffusione del sapere.*

Per ciascuna delle suddette competenze sono elencati dei comportamenti il cui dettaglio è desumibile dalla check-list descritta nel corpo del presente OdS.

METODO DI VALUTAZIONE

Il metodo di valutazione delle attività e dei comportamenti, deve prendere in considerazione i seguenti parametri:

A) SCALA DI VALUTAZIONE ANNUALE DEI PRODOTTI OTTENUTI (mutuata dal sistema SIRIO)

Alla % annuale dei prodotti numerici individuali, desumibile dalle singole schede di consuntivazione periodica, deve essere attribuita la seguente valutazione ed i seguenti punti:

- *fino all'80%..... obiettivo molto distante dal valore atteso... valutazione di non adeguato..... punti 2;*
- *da 80,1% a 95,0%... obiettivo inferiore al valore atteso..... valutazione di parzialmente adeguato.... punti 4;*
- *da 95,1% a 105,0%... obiettivo rispondente al valore atteso..... valutazione di adeguato..... punti 6;*
- *da 105,1% a 120,0%... obiettivo superiore al valore atteso..... valutazione di più che adeguato..... punti 8;*
- *oltre 120,1%..... obiettivo assai superiore al valore atteso... valutazione di eccellente punti 10.*

N.B. - Questo sistema di valutazione sarà adottato anche trimestralmente. Le % sono soggette, all'inizio dell'anno, a modifiche in base a quelle che il Sig. Direttore regionale individua per la valutazione dei dirigenti.

B) SCALA DI VALUTAZIONE ANNUALE DEI COMPORAMENTI OSSERVATI (il sistema è stato mutuato dal dossier di valutazione dei tirocinanti, integrato col sistema SIRIO)

L'osservazione dei comportamenti di ogni singola competenza deve indicare la frequenza dei comportamenti messi in pratica dal singolo Collaboratore. Per far ciò, necessita:

- ⇒ che le osservazioni siano riferite ad un periodo determinato (di norma un anno) e costantemente rilevate;
- ⇒ che per ciascun comportamento osservato sia indicato con quale frequenza il singolo Collaboratore ha messo in pratica quel comportamento secondo la seguente scala:

- ⊙ mai..... frequenza 0
- ⊙ raramente..... “ 1
- ⊙ qualche volta..... “ 2
- ⊙ abbastanza spesso..... “ 3
- ⊙ spesso..... “ 4

La procedura informatizzata di osservazione (mutuata da quella prevista per i tirocinanti) prevede quattro livelli di intensità della competenza:

- ✓ da 1 = mai
- ✓ a 4 = spesso

I livelli 1 – 2 – 3 e 4 sono riportati nella check-list a fianco di ciascun comportamento.

Per ognuno dei quattro predetti livelli di intensità della competenza, la procedura calcola la frequenza media messa in atto dal Collaboratore.

Il valutatore, per ciascuna competenza, esprime con un valore numerico da 1 a 4 il livello di competenza che meglio sintetizza i comportamenti manifestati dal Collaboratore, basandosi:

- sulle osservazioni effettuate anche con l'ausilio dei Capi Area,
- su eventuali ulteriori elementi acquisiti dall'osservazione diretta e/o da colloqui con i singoli Collaboratori, includendo anche aspetti gestionali: assenteismo, puntualità, ecc.

Si precisa che:

⇒ *il sistema prenderà in considerazione, di norma, soltanto i comportamenti più significativi;*

⇒ *l'osservatore esprimerà il livello di competenza (da 1 a 4) certificando:*

- *il giorno in cui è stato osservato il comportamento;*
- *sinteticamente il comportamento osservato;*
- *ogni altro elemento utile per rendere trasparente l'osservazione;*

⇒ *il valutatore confermerà o modificherà l'osservazione pervenendo alla valutazione di sintesi delle competenze secondo i seguenti giudizi:*

- ▣ *non adeguato,*
- ▣ *adeguato,*
- ▣ *più che adeguato,*
- ▣ *eccellente.*

I suddetti giudizi di sintesi saranno automaticamente determinati dal programma costruito su quello previsto per la valutazione dei tirocinanti e secondo la seguente logica:

- ⇒ *i comportamenti di livello 1 sono negativi, non auspicabili e quindi non adeguati;*
- ⇒ *i comportamenti di livello 2 sono positivi, auspicabili e quindi adeguati;*
- ⇒ *i comportamenti di livello 3 sono più che positivi, più che auspicabili e quindi più che adeguati;*
- ⇒ *i comportamenti di livello 4 sono eccellenti.*

Atteso, poi, che la valutazione dei comportamenti osservati deve essere coerente:

- * col sistema di valutazione delle attività connesse ai prodotti ottenuti (si veda lettera A),
- * col sistema di valutazione complessiva di cui alla lettera C,

ai predetti giudizi di:

- non adeguato** si attribuisce il valore numerico di..... 4,4
(media dei primi due punteggi di cui alla scala della lettera C);
- adeguato** si attribuisce il valore numerico di..... 7,4
- più che adeguato** si attribuisce il valore numerico di..... 9,0
- eccellente** si attribuisce il valore numerico di..... 10.

Esempio di calcolo della frequenza dei comportamenti osservati.

Si ipotizzi:

- competenza: *"integrità"*;
- comportamenti osservati corrispondenti al livello 1 (si veda la check-list):
 - ☛ *"è più attento ai propri interessi personali che a quelli dell'organizzazione"*
 - ☛ *"intraprende azioni poco ortodosse che possono danneggiare l'immagine o gli interessi dell'Agenzia"*
- che i predetti comportamenti si sono manifestati rispettivamente:
 - ☛ qualche volta = valore 2
 - ☛ spesso = valore 4
- *la frequenza media = abbastanza spesso con valore 3;*
- *il giudizio formulato dalla procedura = comportamenti di livello 1 negativi e non adeguati;*
- *punteggio = 4,4.*

C) **SCALA DI VALUTAZIONE COMPLESSIVA ANNUALE DELLE ATTIVITA' E DEI
COMPORAMENTI (la scala è mutuata dal sistema SIRIO)**

- ☛ *punteggio finale da 2,0 a 3,4 = valutazione di non adeguato*
- ☛ *punteggio finale da 3,5 a 5,4 = valutazione di parzialmente adeguato*
- ☛ *punteggio finale da 5,5 a 7,4 = valutazione di adeguato*
- ☛ *punteggio finale da 7,5 a 9,0 = valutazione di più che adeguato*
- ☛ *punteggio finale da 9,1 a 10 = valutazione di eccellente*

E' del tutto evidente che la valutazione complessiva varia a seconda:

- ⇒ del punteggio ottenuto per effetto della realizzazione dei prodotti (vedi lettera A),
- ⇒ del valore numerico attribuito ai comportamenti osservati (vedi lettera B).

La valutazione complessiva, per effetto delle predette variabili sarà diversa in conseguenza del diverso peso % (da 0 a 100) da attribuire alle valutazioni di lettera A e B.

La differenziazione del peso % è strategica nel senso che l'Ufficio può anettere un peso maggiore alla valutazione dei prodotti ottenuti rispetto a quella conseguente alla osservazione dei comportamenti (esempio 80 e 20% ovvero 70 e 30%) a seconda che le sue attese siano concentrate più sui prodotti che sui comportamenti o viceversa.

Atteso, poi, che saranno osservati, di norma, soltanto i comportamenti più significativi e dei quali deve esserne individuata la frequenza, l'osservazione deve essere:

✗ costante

✗ rapportata ad un periodo esaustivo, di norma non inferiore ad un anno.

Conseguentemente, la valutazione:

- ✓ dei prodotti ottenuti avrà cadenza trimestrale;
- ✓ dei comportamenti sarà effettuata in unica soluzione e sulla base di tutte le osservazioni effettuate dal 1° gennaio - 31 dicembre di ciascun anno;
- ✓ complessiva terrà conto di entrambi i suddetti dati e del peso % attribuito ad ognuno all'inizio di ciascun anno.

ESEMPIO DI VALUTAZIONE

Si ipotizzi:

- una % di prodotti numerici ottenuti pari a 100..... = valutazione adeguata pari a punti 6 (vedi lettera A);
- il valore numerico attribuito al giudizio di adeguato dei comportamenti osservati = valutazione di 7,4 (vedi lettera B).

Si ipotizzi, anche,:

- che ai punti ottenuti (6) per i prodotti numerici si attribuisca il peso del.....70%,
- che ai punti ottenuti (7,4) per la frequenza dei comportamenti si attribuisca il peso del.....30%,

si ha:

$$(6 \times 70 : 100) + (7,4 \times 30 : 100) = 4,2 + 2,2 = \mathbf{6,4 \text{ giudizio di adeguato}}$$

MODELLO DI COMPETENZE

Il modello è strutturato in:

- 3 cluster;
- 8 competenze;
- 64 comportamenti da osservare.

<u>CLUSTER</u>	<u>COMPETENZE</u>
<i>Affidabilità</i>	⇒ <i>Integrità</i> ⇒ <i>Passione per il risultato</i>
<i>Dinamismo relazionale</i>	⇒ <i>Orientamento all'altro</i> ⇒ <i>Fare squadra e cooperare</i> ⇒ <i>Flessibilità</i>
<i>Dinamismo realizzativo</i>	⇒ <i>Iniziativa</i> ⇒ <i>Tensione al risultato</i> ⇒ <i>Sviluppo e diffusione del sapere</i>

CONCETTO DI COMPETENZA

Le “*competenze*”, dette anche comportamenti, sono caratteristiche personali che si manifestano, all’interno di un contesto organizzativo, in modi di:

- * pensare
- * agire

individuali come causa di risultati di livello superiore.

In altre parole, le “*competenze*” costituiscono un insieme strutturato di:

- * conoscenze
- * abilità
- * valori
- * motivazioni

che connotano “*il saper fare*” di un bravo dipendente.

DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE

Integrità

La capacità di agire in linea con i valori dell’Agenzia e in modo coerente con ciò che si afferma. Si esprime attraverso la correttezza professionale e l’attitudine a comunicare le proprie idee in modo aperto e diretto e ad agire con autenticità e trasparenza anche durante negoziazioni difficili.

Implica l’assenza di interessi personali nella conduzione dei rapporti con i colleghi e i soggetti esterni. E’ inoltre la capacità di far fronte agli impegni assunti.

Passione per il lavoro

La spinta a farsi coinvolgere, l’energia che spinge a voler dare sempre di più trovando soddisfazione in quello che si fa. La capacità di focalizzare le energie personali per il successo dell’Agenzia, di prendere a cuore i problemi e di non demordere fino a che non sono stati risolti.

Aiuta a fornire un contributo extra e trasmette entusiasmo ed energia positiva all’interno dell’Agenzia, in modo “contagioso”. Influenza il modo di portare avanti la filosofia dell’organizzazione anche al di fuori del contesto lavorativo.

La persona che ha passione per il proprio lavoro fa più del proprio dovere e trova sempre nuovi interessi e stimoli.

Orientamento all’altro

La capacità di stabilire relazioni interpersonali positive e costruttive, comprendendo il punto di vista altrui.

Implica la capacità di non farsi coinvolgere né influenzare dalle emozioni negative degli altri, ma di valutare la situazione in modo calmo e obiettivo a vantaggio della relazione.

Comprende inoltre la capacità di ascoltare e comprendere i pensieri, i sentimenti e le preoccupazioni degli altri, anche inespressi. Questo è molto importante perché, ad esempio, il contribuente si presenta spesso con uno stato d'animo che può andare dalla preoccupazione all'ira. Saper comprendere e intercettare correttamente questi stati d'animo e le loro motivazioni consente di attivare comportamenti che affrontano e risolvono, nel migliore dei modi, il problema.

Fare squadra e cooperare

La capacità di instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi per raggiungere obiettivi condivisi e ottimizzare i risultati; di sentirsi parte integrante di un gruppo evitando di comportarsi in modo individualistico o competitivo; di sollecitare il contributo degli altri favorendo lo scambio di esperienze e conoscenze; di essere aperti al confronto con gli altri membri del gruppo per costruire insieme nuove idee e per pensare a nuove soluzioni.

Collaborare migliora il senso di appartenenza, genera uniformità di azione e univocità di comunicazione e determina una buona immagine dell'Agenzia.

Flessibilità

La capacità di essere versatili e di adattarsi a lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi, ad esempio in ottica di polifunzionalità.

Ciò implica saper comprendere la realtà circostante e apprezzare differenti o contrastanti prospettive di un problema anche riconoscendo la validità delle tesi degli altri. Essere aperti al confronto e disposti a mettersi in discussione, adattandosi facilmente ai cambiamenti.

Iniziativa

La capacità di attivarsi autonomamente senza aspettare di essere sollecitati.

Implica il desiderio di cercare comunque soluzioni anche attraverso strade alternative, senza fermarsi di fronte ai problemi, ma tentando ripetutamente con tenacia finché non sono risolti. E' anche la tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità e gestire i rischi.

Tensione al risultato

La motivazione a lavorare bene, stabilire propri standard realistici, ma sfidanti, per migliorare la qualità e il risultato della prestazione.

Questa competenza è collegata alla capacità di orientare la propria azione in ottica di costi/benefici, agendo quindi secondo il criterio della proficuità. Implica la capacità di identificare gli aspetti critici da valutare anziché controllare tutto perdendo in termini di efficienza.

Sviluppo e diffusione del sapere

E' l'attitudine a sviluppare il proprio patrimonio di conoscenze ed esperienze, attraverso la flessibilità e la volontà di un aggiornamento continuo, a beneficio della propria performance lavorativa e di quella degli stessi colleghi.

OSSERVAZIONI DEI COMPORAMENTI

Sulla base delle predette competenze:

- ⇒ saranno osservati i comportamenti posti in essere nell'arco di ciascun anno dal singolo Collaboratore;
- ⇒ verrà individuata con quale frequenza il Collaboratore ha messo in pratica quel comportamento (si veda lettera B di pag. 3).

L'osservazione:

- ☛ è strutturata in una **check list** di
 - ✓ n. 8 competenze;
 - ✓ n. 8 comportamenti per ciascuna delle 8 competenze;
- ☛ comporterà, per tutti i comportamenti:
 - ✓ la determinazione della frequenza con cui sono posti in essere;
 - ✓ l'assegnazione di uno dei quattro valori di cui alla lettera B di pag. 4, corrispondenti al giudizio di non adeguato (4,4), adeguato (7,4), più che adeguato (9,0), eccellente (10).

CHECK LIST DEI COMPORAMENTI

Competenza

Comportamenti

Frequenza

0 mai - 1 raramente - 2 qualche volta -
3 abbastanza spesso - 4 spesso

Integrità

Numero

Comportamento

Livello

1	E' più attento ai propri interessi personali che a quelli dell'organizzazione.	1
2	Intraprende azioni poco ortodosse che possano danneggiare l'immagine o gli interessi dell'Agenzia.	1
3	Porta a termine con senso del dovere il lavoro che gli viene assegnato.	2
4	Segue le procedure e le regole deontologiche dell'Agenzia.	2
5	Si assume la responsabilità delle decisioni che prende.	3
6	Fa fronte agli impegni fino alla completa realizzazione.	3
7	Prende le decisioni di un certo impatto, anche in contrasto con altri, basandosi su motivazioni fondate.	4
8	Fa notare all'interlocutore i suoi comportamenti scorretti.	4

Passione per il lavoro

<u>Numero</u>	<u>Comportamento</u>	<u>Livello</u>
1	Cerca di fare meno del minimo indispensabile.	1
2	Evita accuratamente di essere coinvolto e di fare cose nuove.	1
3	I prodotti o il servizio che offre soddisfano gli standard di qualità e accuratezza stabiliti.	2
4	Se necessario si ferma oltre l'orario dimostrando buona volontà.	2
5	Nell'ambito del suo lavoro, agisce di sua iniziativa, spinto dal desiderio di fare.	3
6	A fronte di una situazione particolare si attiva autonomamente risolvendola con un discreto livello di energia.	3
7	Fa sforzi extra per risolvere problemi di lavoro, anche impegnando il suo tempo libero e risorse personali.	4
8	Ricerca nuove opportunità per migliorarsi, anche apprendendo dagli altri e dai propri errori.	4

Orientamento all'altro

<u>Numero</u>	<u>Comportamento</u>	<u>Livello</u>
1	Reagisce all'irritazione del contribuente aggredendolo a sua volta.	1
2	Si pone in modo brusco, arrogante o indisponente, come colui che detiene il "potere" indiscusso.	1
3	Ascolta e dà informazioni esaustive.	2
4	Si dimostra rispettoso e disposto a prendere in esame senza preconcetti le argomentazioni altrui.	2
5	Ascolta con attenzione e criticamente le ragioni del contribuente e cerca una soluzione.	3
6	Assiste il contribuente, senza farsi coinvolgere emotivamente.	3
7	Esprime empatia nei riguardi del contribuente e modifica o sintonizza il proprio comportamento per rispondere alle sue preoccupazioni.	4
8	Fa "sbollire" un contribuente irato e non prende la sua irritazione come un fatto personale.	4

Fare squadra e cooperare

<u><i>Numero</i></u>	<u><i>Comportamento</i></u>	<u><i>Livello</i></u>
1	E' un "solista" e preferisce lavorare da solo.	1
2	Chiede o dà aiuto agli altri solo se è inevitabile.	1
3	Aiuta i colleghi in difficoltà.	2
4	Condivide le informazioni e mantiene aggiornati i colleghi.	2
5	Fa lavoro di squadra e agisce in sintonia con i colleghi.	3
6	Contribuisce attivamente con il proprio lavoro ed esperienza al raggiungimento degli obiettivi del team.	3
7	Contribuisce allo scambio sistematico delle informazioni all'interno del team.	4
8	Si adopera per la ricomposizione dei diversi punti di vista tra i colleghi per trovare soluzioni unitarie.	4

Flessibilità

<u><i>Numero</i></u>	<u><i>Comportamento</i></u>	<u><i>Livello</i></u>
1	Rimane caparbiamente attaccato alle proprie idee anche contro l'evidenza dei fatti.	1
2	E' refrattario ai cambiamenti nel proprio lavoro.	1
3	Ascolta i punti di vista degli altri.	2
4	Cambia idea o atteggiamento, in modo pertinente, sulla base di nuove informazioni.	2
5	Applica le regole in modo flessibile, adattandole alla situazione, per portare a termine un lavoro.	3
6	Si mette in gioco e accetta i cambiamenti con entusiasmo.	3
7	Modifica i propri piani adattandoli all'evoluzione del contesto.	4
8	Promuove l'adozione di nuove soluzioni operative, ad esempio nell'ottica della polifunzionalità.	4

Iniziativa

<u>Numero</u>	<u>Comportamento</u>	<u>Livello</u>
1	Agisce solo su input e fa solo ciò che gli viene espressamente richiesto.	1
2	Trova scuse per non prendere iniziative.	1
3	Di fronte a carenze di risorse non si scoraggia e trova comunque una soluzione.	2
4	Si attiva autonomamente a fronte di un problema o di una scadenza.	2
5	Anticipa i problemi.	3
6	Gestisce l'emergenza e i picchi di lavoro individuando e prevenendo i problemi.	3
7	Persevera di fronte a possibili ostacoli e fa ripetuti tentativi per superarli.	4
8	Va alla ricerca di nuove soluzioni.	4

Tensione al risultato

<u>Numero</u>	<u>Comportamento</u>	<u>Livello</u>
1	Lavora in modo disattento e approssimativo.	1
2	E' lento e lascia che le pratiche si accumulino.	1
3	Si attiene agli standard definiti e agli aspetti formali.	2
4	L'accuratezza con cui lavora è quella minima prevista.	2
5	Gestisce il suo tempo, fissa le priorità in un'ottica di efficienza.	3
6	Promuove nuove modalità di lavoro per superare abitudini consolidate poco produttive.	3
7	Agisce secondo criteri di economicità valutando i costi e benefici delle azioni che intraprende.	4
8	Si pone obiettivi sfidanti.	4

Sviluppo e diffusione del sapere

<u><i>Numero</i></u>	<u><i>Comportamento</i></u>	<u><i>Livello</i></u>
1	Si accontenta di quello che sa.	1
2	Non approfondisce le conoscenze per affrontare sempre meglio l'attività che svolge.	1
3	Utilizza i mezzi e gli strumenti informativi che l'Agenzia mette a disposizione per l'aggiornamento.	2
4	Partecipa attivamente e proficuamente alle iniziative formative dell'Agenzia.	2
5	Dedica tempo e risorse personali all'aggiornamento.	3
6	Studia con interesse le novità che hanno impatto sul suo lavoro.	3
7	Amplia le conoscenze a discipline e argomenti che gli danno una visione più ampia delle tematiche legate al lavoro.	4
8	Mette a completa disposizione dei colleghi le competenze acquisite.	4

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI

Il sistema costituisce un efficace strumento di *gestione e sviluppo delle persone* ed è orientato alla valutazione, secondo criteri di trasparenza, oggettività ed equità delle *competenze* descritte da pag. 7 a pag. 15 del presente OdS. Questo sistema, unito a quello già in uso per la valutazione dei *risultati*, deve contribuire a determinare in maniera decisiva l'andamento dell'Ufficio.

Finalità e criteri

Il sistema di valutazione dei *risultati* e delle *competenze* di ciascun Collaboratore, persegue i seguenti obiettivi:

- migliorare complessivamente i risultati;
- incoraggiare i Collaboratori ad esprimere al meglio le proprie competenze;
- evidenziare i punti di forza e quelli di miglioramento dei singoli Collaboratori per individuare *azioni formative ed iniziative di sviluppo e di valorizzazione delle potenzialità* (in quest'ottica deve collocarsi anche il sistema INFO.C.A.L. introdotto con la nota prot 8066 del 29 gennaio 2004).

Il sistema, così come esplicitato nel corpo del presente OdS, è costruito in base ai seguenti criteri:

- trasparenza delle regole e del rapporto tra il valutatore ed il valutato. Sul punto il ***VALUTATORE non può che essere il Direttore dell'Ufficio***;
- oggettività intesa nel senso di definizione e graduazione univoca e condivisa delle asserzioni valutative, in modo da evitare giudizi impressionistici puramente oggettivi. Sul punto i comportamenti osservati saranno datati e certificati tali da costituire supporto per il giudizio del valutatore e riflessione per il valutato;
- equità nel senso di trattare:
 - in modo uguale casi uguali di tal che l'equità coincide con l'uguaglianza che a sua volta è connessa alla trasparenza ed alla oggettività, atteso che la pubblicità e l'univocità delle regole di valutazione introdotte con il presente OdS assicurano omogeneità ed uniformità nella valutazione stessa;
 - in modo diverso casi diversi laddove l'equità consiste nella possibilità offerta al valutatore di adeguare, con appropriate argomentazioni, i criteri valutativi alle specifiche condizioni operative entro le quali esercita il proprio ruolo, assicurando in tal modo condizioni di parità non solo formale ma anche sostanziale nella valutazione.

Il sistema che si introduce con il presente OdS offre significative opportunità al valutatore ed al Collaboratore valutato.

Il valutatore può:

- disporre di uno strumento utile per far conseguire all'Ufficio apprezzabili risultati;
- individuare interventi formativi e di sviluppo necessari per superare eventuali aree di debolezza mostrate dai Collaboratori nello svolgimento della loro attività.

Il Collaboratore valutato può:

- acquisire più consapevolezza delle proprie capacità e del proprio potenziale;
- migliorare e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto;
- verificare la coerenza e l'efficacia dei risultati raggiunti e dei comportamenti posti in essere.

Perché valutare le competenze?

E' da premettere che le competenze elencate a pag. 7 del presente OdS attengono alle ***“qualità individuali”*** e cioè:

- conoscenze,
- capacità,
- valori,
- motivazioni

dei singoli che determinano i comportamenti da cui dipendono, poi, i risultati. Tali ***“qualità individuali”*** vengono valutate non in sé, ma attraverso i comportamenti in cui esse si rendono osservabili e che il Collaboratore pone in essere per il raggiungimento degli obiettivi a lui assegnati quale apporto partecipativo al conseguimento degli obiettivi dell'Ufficio.

Ebbene, nel mentre i risultati sono per definizione transitori, le competenze, proprio perché legate alla persona del Collaboratore, determinano la *continuità della performance* nel tempo e rappresentano quindi *il reale valore di un'organizzazione*.

Alla domanda, quindi, deve essere data la seguente risposta: **le competenze devono essere valutate perché, nel processo di raggiungimento dei risultati, l'apporto di ogni singolo Collaboratore rappresenta il fattore critico da cui dipendono la continuità dei risultati nel tempo.**

Tanto chiarito, deve rappresentarsi che il sistema di valutazione introdotto ha il pregio di superare la formulazione di giudizi basati sulle impressioni: è bravo, è capace, è affidabile, ecc. per arrivare ad oggettivare i giudizi e verificarne la corrispondenza con la realtà. Si passa, quindi, da un apprezzamento vago ad una valutazione argomentata.

Esempio: il valutatore all'inizio del processo valutativo ha un'idea solo intuitiva delle competenze del Collaboratore valutato a cui sia in grado di assegnare un voto da 0 a 10. A questo punto interviene il sistema valutativo descritto nel presente Ods. Il valutatore, quindi, confronta il voto che ha attribuito intuitivamente ad una data competenza del Collaboratore con la "descrizione" (indicata alle pagg. 8, 9 e 10) che si attagli alla competenza stessa in corrispondenza di quel voto. Se la descrizione comportamentale fornita alle pagg. 8, 9 e 10 è coerente con il quadro di elementi conoscitivi riguardanti il valutato, la valutazione iniziale è confermata, trasformandosi così da "soggettiva" in "oggettiva". In caso contrario il valutatore dovrà rettificare la sua intuizione iniziale, riformulando il giudizio, oppure potrà anche confermare l'intuizione di partenza ma solo a condizione che egli riesca a strutturarla in un giudizio compiuto e plausibile, corroborato da dati di fatto oggettivi.

Deve anche osservarsi che il sistema di valutazione delineato ha lo scopo di *assistere il valutatore nel difficile sforzo di oggettivare il giudizio e di renderlo il più possibile aderente alla realtà* e che alla definizione di detto quadro conoscitivo concorre anche il Collaboratore valutato che ha la possibilità di evidenziare i comportamenti più significativi da lui posti in essere e dei quali, a suo avviso, il valutatore dovrebbe tener conto.

Necessita in ogni caso tener presente che gli indicatori comportamentali di cui alla lettera B) di pagg. 3, 4 e 5 **servono, ancor più che ad orientare il valutatore, AD ORIENTARE I COLLABORATORI VALUTATI, e ciò in quanto mostrano concretamente quali sono i comportamenti che L'Agenzia si attende dai suoi dipendenti e quali sono, invece, quelli che essa ritiene dissonanti rispetto alle proprie finalità e alle dinamiche organizzative in corso.**

Se si vuol dare, poi, una visione "educativa" tutto questo può rappresentare una sollecitazione a sviluppare i tratti migliori di sé e a confrontarsi, in modo criticamente adulto, con la propria "ombra", non per cancellarla (impossibile), né per convivervi passivamente (poco utile), **ma per tentare quell'operazione straordinaria, che costituisce la vera chiave del successo personale, consistente nel trasformare in punti di forza i propri punti di debolezza.**

C'è un'alternativa alla valutazione dei comportamenti?

Occorre convincersi che un'organizzazione seria ha sempre valutato e sempre valuterà le competenze in quanto ciò equivale a porsi la seguente domanda: “quali caratteristiche individuali si vuole che abbia un dipendente quando si tratta di decidere se affidargli o no un determinato compito?”

Un'organizzazione che abbia il senso della responsabilità gestionale valuterà comunque le competenze. Si tratta solo di decidere se debba valutarle informalmente, cioè con giudizi vaghi ed impressionistici, ovvero formalmente con giudizi strutturati e compiutamente definiti nel loro significato.

Un cenno al significato di valutazione “oggettiva” delle competenze.

Sarebbe ingenuo ed illusorio puntare ad una oggettività analoga a quella che si esprime nei giudizi sul numero, la lunghezza o il peso degli oggetti. Qui si ha a che fare con “persone” per cui non si tratta di misurare oggetti ma di valutare “soggetti”, per cui **L'oggettività non può che essere intersoggettiva**, cioè la costituzione di un sentire comune e di un pensare comune da parte dei componenti di un'organizzazione (l'Ufficio) intorno ai comportamenti cui si decide di attribuire valore ***nella*** e ***per*** l'organizzazione di cui si fa parte. In altre parole, è certamente vero che un sistema di valutazione è condiviso in quanto è oggettivo, ma è altrettanto vero che è **oggettivo in quanto è condiviso**.

Di qui la condivisione, cioè il sentire ed il pensare comune, prende forma:

- attraverso la enucleazione di precisi indicatori comportamentali che chiariscano, rendendolo condivisibile, il significato di giudizi valutativi di uso comune quali: “è bravo”, “è intelligente”, “è preparato”, “sa trattare le persone”, “sa imporsi”, ecc.;
- per dare applicazione uniforme e omogenea ai significati attribuiti ai diversi giudizi valutativi (equità).

A questo punto non può non tirarsi in ballo il **VALUTATORE**.

Gli indicatori comportamentali descritti alla lettera B) di pagg. 3, 4 e 5 rappresentano una regola che applicata alla realtà può creare degli scarti per via della impossibilità di racchiudere in formule la varietà dei casi reali.

Siccome detti scarti non sono eliminabili cercando di rendere sempre più minuziosa la regola di giudizio, la soluzione sta non tanto nell'affinare la regola di giudizio, **quanto piuttosto nell'affinare la mente dell'applicatore della regola cioè nell'affinare quella che solitamente si chiama la CAPACITA' DI GIUDIZIO**.

Ebbene, lo scarto tra regola astratta di giudizio (la norma) e la concreta formulazione del singolo giudizio (applicazione della norma) secondo il pensiero di Kant, è così illustrabile:

“se l'intelletto in generale viene definito la facoltà delle regole, la capacità di giudizio è la facoltà di sussumere sotto regole, cioè di distinguere se qualche cosa stia o no sotto una regola data. Se l'intelletto volesse poi indicare in maniera generale, come si debba sussumere sotto queste regole, distinguere cioè se qualcosa vi rientri o no, questo non potrebbe avvenire altrimenti che, ancora, mediante una regola. Ma questa, appunto perché regola, esige da capo un ammaestramento della capacità di giudizio; e così si vede che l'intelletto bensì è capace di istruirsi e di munirsi di regole, ma la capacità di giudizio è un talento particolare, che non si può insegnare, ma soltanto esercitare. Quindi il giudizio è l'elemento specifico del così detto ingegno naturale, al cui difetto nessuna scuola può supplire; perciò, per quanto a un intelletto limitato questa possa somministrare e, per così dire, innestare in grande abbondanza regole tolte dalla scienza altrui, la capacità tuttavia di servirsene rettamente deve appartenere allo stesso scolaro; e non c'è regola

che si possa suggerire a tale scopo, la quale, in mancanza d'un tal dono di natura, sia sicura dall'abuso. Quindi un medico, un giudice, un uomo di Stato può avere nella testa molte belle regole patologiche, giuridiche, politiche, tanto da poterne essere egli stesso un profondo maestro, e tuttavia all'applicazione sbagliare facilmente, o perché manchi di capacità di giudizio naturale (sebbene non manchi di intelletto) e comprenda bensì l'universale in abstracto, ma non sappia decidere se un caso particolare in concreto vi rientri, o anche per non essere stato sufficientemente indirizzato a un tal giudizio mediante esempi e casi pratici.....”

Tutto ciò vuol dire che per introdurre un sistema di valutazione realmente funzionante la cosa veramente importante è **la socializzazione dei giudizi**, che richiede a sua volta, un'azione comune di **allenamento**.

In definitiva, valutare le competenze costituisce un percorso obbligato per mirare allo sviluppo e alla gestione del personale che sia assolutamente aderente agli obiettivi dell'Agenzia. Per far ciò occorre:

- * allenarsi nel decidere se il caso particolare che si valuta rientri o meno nella regola data;
- * che i criteri di valutazione siano ragionevolmente accettati dai valutati.

Gli indicatori comportamentali hanno una funzione di “giudizio” o di “sviluppo”?

Dal punto di vista del Collaboratore valutato, gli indicatori comportamentali possono assumere un carattere più o meno accentuatamente “giudiziario” la qual cosa parrebbe contraddittoria con i concetti di crescita e sviluppo del personale a cui si è fatto in precedenza riferimento.

Innanzitutto occorre essere intellettualmente onesti da ammettere che una valutazione implica necessariamente un “giudizio” e se questo crea ansia è anche vero che, eliminando la valutazione, si elimina pure la fonte stessa del senso del sé e dell'autostima che risiede nel **riconoscimento altrui**. Infatti, non ha molto significato dire di sé stessi che si è bravi: occorre che altri lo riconoscano.

La valutazione, insomma, è di per sé una realtà dialettica, nella quale eliminando l'aspetto negativo di essere assoggettati al giudizio altrui (Il Direttore dell'Agenzia è valutato dal Ministro, il Direttore regionale è valutato dal Direttore dell'Agenzia; il Dirigente o incaricato di funzioni dirigenziali e comunque i Direttori di Ufficio sono valutati dal Direttore regionale; il Collaboratore è valutato dal Direttore dell'Ufficio) viene eliminato anche l'aspetto positivo e cioè la gratificazione di essere riconosciuti nel proprio valore.

Va da sé che un sistema di valutazione è accettato e condiviso quando il **VALUTATORE** è all'altezza del compito ed è degno di fiducia.

La questione del “chi” valuta è, quindi, essenziale e sebbene un sistema di valutazione non possa darvi soluzione sotto ogni aspetto, nondimeno, proprio perché esso risponde alla finalità di oggettivare i giudizi, può contribuire a ricondurre entro limiti fisiologici le preoccupazioni circa la “soggettività” del valutatore. Come?:

- ➔ innanzitutto fornendo una precisa descrizione delle competenze e graduandone l'intensità (vedi livelli), limitando, così, la discrezionalità del **VALUTATORE** ed impedire arbitrii;

- ➔ attraverso una evoluzione del sistema verso una valutazione a 360° che obblighi il Superiore del **VALUTATORE**

(nella specie il Direttore regionale) a valutarlo tenendo anche conto della valutazione dei suoi colleghi, dei propri dipendenti e dei “clienti” col sistema di certificazione della qualità dei servizi e delle attività in genere, con l’effetto di accrescere l’oggettività del giudizio grazie al confronto di tutte le possibili prospettive di valutazione.

Stando così le cose e la dichiarata ineludibilità del problema espongono il **VALUTATORE** a “mettersi in gioco” nella valutazione; questa, però, grazie alla definizione degli indicatori precisi e coerenti descritti alla lettera B) del presente OdS, diventa un “gioco regolato” che toglie spazi ad arbitrii valutativi.

Conclusivamente si può ragionevolmente affermare e condividere che gli indicatori comportamentali non hanno carattere giudiziario.

Mettere in atto i comportamenti positivi, evitando quelli negativi, di cui alla check-list di cui alle pagg. da 11 a 15 è sufficiente per evitare valutazioni non oggettive e quindi prevenire i rischi che l’attività dell’Ufficio non sia coerente con gli obiettivi dell’Agenzia.

DISPOSIZIONI FINALI

- Il **VALUTATORE** è il Direttore dell’Ufficio.
- Per l’anno 2004 il peso:
 - attribuito ai punti di cui alla lettera A) di pagina 2 è del.....70%;
 - attribuito ai valori numerici di cui alla lettera B) di pagg. 3 e 4 è del..... 30%.
- Per consentire ai singoli Collaboratori di assumere esatta percezione del sistema di valutazione introdotto, saranno osservati i comportamenti posti in essere dal 1° giugno 2004 e fino al 31 dicembre 2004. A regime i comportamenti saranno osservati dal 1° gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.
- La certificazione dei comportamenti seguirà lo schema di cui alla scheda allegata al presente OdS.
- Al Dr Bombace, al Dr Forte, al Dr Mariani e ai Capi team il presente OdS viene trasmesso esclusivamente per posta elettronica, con carico di diffusione tra tutti i Sigg.Collaboratori. La lettura della e-mail ha valore di assicurazione di adempimento.
- Il Dr Bombace deve trasmettere il presente OdS:
 - * al Coordinatore dello Sportello decentrato;
 - * ai componenti la UNITA’ DI DIREZIONE;
 - * alla DRM - Uffici relazioni sindacali e Risorse Umane;
 - * alle OO.SS. di livello provinciale ed, in un solo esemplare, alla RSU secondo le indicazioni di quell’Organismo.

Ancona, 2 Aprile 2004

F.to IL DIRETTORE DELL’UFFICIO
(Dott. Angelo D’Angelo)

Allegato all’OdS n. 29

SCHEDA DI RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI
SUI COMPORTAMENTI OSSERVATI

Dipendente.....: _____

- Area di appartenenza:** Segreteria Centrale
 Unità di Direzione
 Area Servizi
 Area Controllo

Data della osservazione: _____

Oggetto della osservazione: (descrizione sintetica ma circostanziata della osservazione)

.....
.....
.....
.....

Classificazione e individuazione della competenza osservata

- | | | | | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Integrità | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 |
| <input type="checkbox"/> Passione per il lavoro | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 |
| <input type="checkbox"/> Orientamento all'altro | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 |
| <input type="checkbox"/> Fare squadra e cooperare | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 |
| <input type="checkbox"/> Flessibilità | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 |
| <input type="checkbox"/> Iniziativa | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 |
| <input type="checkbox"/> Tensione al risultato | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 |
| <input type="checkbox"/> Sviluppo e diffusione del sapere | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 | <input type="checkbox"/> 8 |

La procedura, come da riquadro di pag. 4 dell'OdS n. 29, attribuisce ai:

- **comportamenti 1 e 2 il livello 1;**
- **comportamenti 3 e 4 il livello 2;**
- **comportamenti 5 e 6 il livello 3;**
- **comportamenti 7 e 8 il livello 4.**

IL VALUTATORE

(Dott. Angelo D'Angelo)