



## Ordine degli Psicologi della Lombardia

corso Buenos Aires 75 - 20124 Milano  
tel. 02/67071596 - fax 02/67071597  
segreteria@opl.it - www.opl.it  
C.F. 97134770151

ORDINE DEGLI PSICOLOGI  
DELLA LOMBARDIA



Prot. n. : opl\_ 3174 del 22/03/2016  
Titolo: III Classe: 1

### CONTRATTAZIONE COLLETTIVA INTEGRATIVA

(in vigore dal 01/01/2016)

Il giorno 21/03/2016 alle ore 14:30 si riuniscono per la stipula della Contrattazione Collettiva Integrativa di Ente presso l'Ordine degli Psicologi della Lombardia la delegazione di parte pubblica (d'ora in poi OPL) composta da:

Presidente Riccardo Bettiga

Direttore amministrativo Roberto Chiacchiaro

Consulente di fiducia Stefano Gheno

e la delegazione di parte sindacale (d'ora in poi OO.SS.) formata da:

FP CGIL: Funzionaria EPNE Emilia Natale, Delegati dipendenti Elisabetta Carannante, Anna Casaccio, Stefania Palumbo

CISL FP Milano Metropoli: Segretario Giorgio Dimauro, Delegata dipendente Elisa Dattero

UIL PA: Segretario Domenico Dicristo

USI-AIT: Delegato dipendente Giovanni Ciociano

1. Il Fondo Trattamento Accessorio (FTA) è stabilito in 80000 EUR annui e viene suddiviso come indicato nell'allegato "FTA\_20160321".

2. È introdotto in via sperimentale il Sistema di Valutazione delle Prestazioni come da allegati "SVP-OPL\_manuale\_20160321" e "SVP-OPL\_griglia\_20160321". La parte di FTA dedicata al SVP viene suddivisa per il numero dei dipendenti. A tutti i dipendenti è attribuita la stessa quota-parte e tutti hanno la stessa opportunità di partecipazione alla distribuzione.

La distribuzione avverrà sulla base di questi parametri:

- punteggio fino a 2, attribuzione del 25% della quota;
- punteggio da 3 compreso, attribuzione del 50% della quota;
- punteggio da 4 compreso, attribuzione del 75% della quota;
- punteggio fino a 5, attribuzione del 100% della quota.

Al termine del periodo di sperimentazione avverrà una revisione del processo valutativo, integrandolo e correggendolo ove necessario, anche sulla base dei colloqui svolti. Il Sistema di Valutazione entrerà a regime dopo il processo di revisione, cioè dal 2017.

3. Il Progetto Obiettivo viene definito quale sostegno alla diffusione di competenze tra i dipendenti. Sono individuate delle aree di knowledge/conoscenza (allegato "PO\_20160321"), i cui referenti avranno la responsabilità di trasferire agli altri dipendenti, che sono individuati dal Dirigente. Questi ultimi determineranno le modalità di formazione/accompagnamento più idonee e i tempi entro cui raggiungere l'obiettivo. Il processo verrà monitorato durante il suo svolgimento in modo da verificarne l'efficacia. In conseguenza alla quale e al termine previsto verrà attribuita ai dipendenti, a diverso titolo coinvolti, la quota relativa di Progetto Obiettivo. Detta quota è definita in sede di attribuzione dei Progetti Obiettivi e viene garantita imparzialità e parità di trattamento e di partecipazione.

4. Lo straordinario effettuato dal Personale dell'Ordine può essere compensato secondo due modalità: le ore effettuate possono essere recuperate attraverso l'istituto della Banca ore oppure possono essere chieste in pagamento. A tal fine, viene istituito un fondo di 2000 EUR annui, che potrà essere integrato durante l'anno qualora dovesse rivelarsi insufficiente.

5. Gli eventuali residui del FTA, cioè quote e parti non erogate, vengono così ripartiti:

- tutti i fondi che formano il FTA non distribuiti confluiscono in SVP;
- da SVP confluiscono in SVP stesso, secondo le percentuali risultanti dalla valutazione.

6. Oltre a quanto previsto dalla normativa e dai CCNL vigenti, si precisa che i permessi retribuiti concessi al Personale dipendente riguardanti le visite mediche e la partecipazione ad assemblee sindacali sono così definiti:

- visite mediche 30 ore all'anno per dipendente. I permessi possono essere fruiti anche per accompagnare i figli (fino al raggiungimento della maggiore età) o per accompagnare genitori (o suoceri) che hanno un'età superiore ai 65 anni o che sono invalidi temporaneamente;
- assemblee sindacali 30 ore all'anno per dipendente.

I permessi per visita medica, se non fruiti per sé stessi, devono essere documentati da certificazione della struttura sanitaria che attesta che il dipendente abbia accompagnato un paziente e da dichiarazione sostitutiva con la quale si dichiara nome, parentela ed età dell'accompagnato o in caso di temporanea invalidità il certificato medico che lo attesta.

7. La partecipazione dei dipendenti delegati alle riunioni sindacali tra OPL e OO.SS viene registrata come orario di lavoro ordinario. L'eventuale partecipazione extra orario lavorativo non viene considerata, precisando che non si tratta né di lavoro ordinario né straordinario.

8. Tutto quanto non trova qui definizione viene rinviato alla normativa e ai CCNL vigenti.

Alle 17:05 la riunione si chiude e viene siglata la Contrattazione Collettiva Integrativa che produce i suoi effetti a partire dal 01/01/2016.

Milano, li 21/03/2016



Il Presidente  
dott. Riccardo Bettiga

**Il Direttore amministrativo**  
dott. Roberto Chiaochiaro



**FP CGIL:**

Emilia Natale

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Emilia Natale".

Elisabetta Carannante

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Elisabetta Carannante".

Anna Casaccio

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Anna Casaccio".

Stefania Palumbo

**CISL FP:**

Giovanna Romeo

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Giovanna Romeo".

Elisa Dattero

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Elisa Dattero".

**UIL PA:**

Domenico Dicristo

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Domenico Dicristo".

A large, stylized handwritten signature in black ink, located on the right side of the page.

FTA - Fondo Trattamento Accessorio

80.000,00 EUR

Salario di garanzia - A			Trattamento Economico Professionale - B		Fondo per straordinari - C	Salario incentivante - D	
B3	277,17 EUR		B3	180,00 EUR	2.000,00 EUR	per ogni dipendente	100,00 EUR
B3	266,71 EUR		B3	180,00 EUR		dipendenti n.10	
C1	263,80 EUR		C1	200,00 EUR		Totale	1.000,00 EUR
B3	231,89 EUR		B3	180,00 EUR		12 mensilità	12.000,00 EUR
B3	231,89 EUR		B3	180,00 EUR			
B3	193,23 EUR		B3	149,99 EUR			
B2	231,89 EUR		B2	150,00 EUR			
			B2	150,00 EUR			
			B1	50,00 EUR			
			C1	200,00 EUR			
	1.696,56 EUR	20.358,78 EUR	1.619,99 EUR	19.439,93 EUR			
		12 mensilità		12 mensilità			

totale A + B + D	51.798,71 EUR	
FTA - totale A + B + C	26.201,29 EUR	PO + SVP

10.000,00 EUR	destinato a Progetto Obiettivo
16.201,29 EUR	destinato a Sistema Valutazione Prestazioni

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chicchiaro



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

<b>FTA - Fondo Trattamento Accessorio</b>	<b>80.000,00 EUR</b>
---	----------------------

Salario di garanzia - A			Trattamento Economico Professionale - B			Fondo per straordinari - C	Salario incentivante* - D	
B3	277,17 EUR		B3	180,00 EUR		<b>2.000,00 EUR</b>	per ogni dipendente	100,00 EUR
B3	266,71 EUR		B3	180,00 EUR			dipendenti n.10	
C1	263,80 EUR		C1	200,00 EUR			Totale	1.000,00 EUR
B3	231,89 EUR		B3	180,00 EUR			12 mensilità	12.000,00 EUR
B3	231,89 EUR		B3	180,00 EUR				
B3	193,23 EUR		B3	149,99 EUR				
B2	231,89 EUR		B2	150,00 EUR				
			B2	150,00 EUR				
			B1	50,00 EUR				
			C1	200,00 EUR				
<b>1.696,56 EUR</b>		<b>20.358,78 EUR</b>	<b>1.619,99 EUR</b>		<b>19.439,93 EUR</b>			
		12 mensilità			12 mensilità			

\* Il Salario incentivante viene riconosciuto mensilmente ad ogni dipendente dall'assunzione

totale X (A + B + D)	51.798,71 EUR			
FTA - (X + C)	26.201,29 EUR	PO + SVP	10.000,00 EUR	destinato a Progetto Obiettivo
			16.201,29 EUR	destinato a Sistema Valutazione Prestazioni

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo




Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro



Salario di garanzia	
CA	277,17 EUR
GA	266,71 EUR
PS	263,80 EUR
VM	231,89 EUR
AS	231,89 EUR
CE	193,23 EUR
DE	231,89 EUR

P.T. 30 ore (83,33%)

Non percipiente perché in aspettativa	
RC	231,89 EUR



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Baffico

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro

TEP (Trattamento Economico di Professionalità) - quota individuale mensile per livelli	
B1	50,00 EUR
B2	150,00 EUR
B3	180,00 EUR
C1	200,00 EUR
C2	220,00 EUR
C3	230,00 EUR
C4	250,00 EUR
C5	260,00 EUR

**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga**



**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro**



## Sistema Valutazione Prestazioni

**totale**

**16.201,29 EUR**

**La quota individuale è pari a**

**1.620,13 EUR**

La quota individuale sulla base del risultato della valutazione viene così divisa:

< 2 / < 25%	punteggio fino a 2, attribuzione del 25% della quota;
> 0 = 2 < 3 / > 0 = 25% < 50%	punteggio da 2 compreso fino a 3, attribuzione del 50% della quota;
> 0 = 3 < 4 / > 0 = 50% < 75%	punteggio da 3 compreso fino a 4, attribuzione del 75% della quota;
> 0 = 4 / > 0 = 75%	punteggio da 4 compreso, attribuzione del 100% della quota.

**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga**



**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro**

**Progetto Obiettivo**

**totale 10.000,00 EUR**

**La quota individuale è pari a**

**1.000,00 EUR**

**Ordine degli Ps:  
della Lombar  
Il Presiden  
Dott. Riccardo**



**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro**

A handwritten signature in blue ink, corresponding to the name Roberto Chiacchiaro mentioned in the text above it.



Ordine  
degli Psicologi  
della Lombardia

# *Manuale per la valutazione delle prestazioni*

(revisione 2016)

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
*Dott. Riccardo Bettiga*



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
*dott. Roberto Chiacchiero*

## Sommario

1. INTRODUZIONE .....	3
La costruzione del sistema di valutazione .....	3
Alcune domande e risposte sulla valutazione .....	4
2. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI .....	6
Individuazione delle dimensioni e degli indicatori di valutazione per ciascun collaboratore .....	6
Raccolta dei dati .....	6
Formulazione dei giudizi .....	7
Autovalutazione e colloquio di feedback .....	7
3. COME VALUTARE .....	8
Raccolta dei dati .....	8
Formulazione di giudizi .....	9
Restituzione ai collaboratori .....	9
Allegato 1 - Check list per la preparazione del colloquio di valutazione .....	11
Allegato 2 - Check list per la conduzione del colloquio di valutazione .....	12

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore Amministrativo  
Dott. Roberto Chiacchiaro

## 1. INTRODUZIONE

In questo breve manuale verranno illustrate le parti essenziali del nuovo *sistema di valutazione delle prestazioni* presso l'Ordine degli Psicologi della Lombardia.

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 nuovo 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 un efficace colloquio di feedback.

### La costruzione del sistema di valutazione

È opportuno dire che al modello di valutazione presentato in questo manuale si è giunti attraverso un percorso basato in larga parte sull'ascolto attivo delle idee, dei vissuti e degli atteggiamenti dei dipendenti dell'Ordine degli Psicologi della Lombardia.

Il percorso di costruzione del sistema è iniziato nel 2011 con una analisi dei valori condivisi all'interno dell'organizzazione, la cui struttura rimane ad oggi un valido riferimento stante dovuti aggiornamenti.

Il percorso è stato il seguente:

### Architettura del Sistema



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro

Oltre alla ricognizione dei valori organizzativi, sono state esplorate le aspettative dei dipendenti, in modo da poterne tenere conto nella costruzione del sistema:

## Aspettative ed obiettivi

### Equità

- Ove la valutazione viene condotta con attenzione al metodo ed alla condivisione degli esiti

### Capire le responsabilità

- Ove la scelta delle dimensioni rispetta i valori e le aspettative organizzative; ove vi sono proficui scambi tra valutatore e valutato

### Oggettività

- Ove vengono selezionati dei buoni indicatori e vi è attenzione al metodo nella restituzione

### Crescita professionale

- Ove c'è una cura nell'evidenziare i margini di valore aggiunto conseguiti e nella loro restituzione; eventuale base per progressioni di carriera o *compensation*

### Fatta sul lavoro da chi conosce il lavoro

- Ove sia individuino dei valutatori interni al gruppo di lavoro (colleghi/diretti superiori)

Il percorso svolto con i dipendenti dell'Ordine è proseguito quindi attraverso una serie di incontri con le rappresentanze sindacali (come previsto dalle normative vigenti per il Pubblico Impiego) nel corso dei quali si è stabilito di avviare una sperimentazione del sistema di valutazione. A tale proposito si è provveduto a realizzarne una versione semplificata da condividere con le OO.SS.

### Alcune domande e risposte sulla valutazione

#### *Perché è utile un sistema di valutazione delle prestazioni?*

Perché *di fatto* la valutazione delle prestazioni è implicito in ogni contesto lavorativo. Avviene in modo spontaneo dove persone lavorano assieme.

Dal momento che avviene comunque, è bene farla diventare un *processo controllato, intenzionale, trasparente*. Un sistema strutturato di valutazione come quello che viene presentato in questo manuale non aggiunge "una cosa che non c'era", ma dà una struttura ad un processo già esistente, apportando così molti vantaggi, tra cui:

- la valutazione è più omogenea all'interno di tutta l'Amministrazione, evitando che le persone siano valutate in modo del tutto soggettivo;
- essa diventa uno strumento utilizzabile per la gestione dei propri collaboratori e a livello di Amministrazione, per la gestione del Personale.

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro

In particolare può essere utilizzata come:

- una guida alla crescita professionale, in quanto documenta e migliora la performance dei dipendenti;
- un supporto alla pianificazione della formazione;
- uno strumento per incentivare la comunicazione tra responsabili e collaboratori;
- una guida al processo di sviluppo e definizione delle competenze;

e può essere di utilità a chi, come responsabile di risorse umane, debba:

- dare feedback ai propri collaboratori in modo più strutturato e supportato;
- ricevere feedback dai propri collaboratori;
- ottenere evidenze a supporto delle proprie decisioni riguardanti il Personale – ad es. proposte di partecipazione ad azioni formative;
- aiutare i propri collaboratori a crescere professionalmente.

*La valutazione avviene tutti i giorni e in modo informale con i collaboratori. Perché allora ridurla ad un momento periodico che formalizza una scheda di valutazione?*

Formalizzare un momento di valutazione “istituzionale” non significa negare questo; significa invece *aggiungere* alla valutazione “spontanea” alcune caratteristiche che aiutano a comunicare in modo standard le valutazioni che vengono fatte.

Oltre a ciò, una valutazione diversa da quella spontanea porta talvolta a mettere in discussione i propri giudizi e le proprie credenze riguardo ad uno o più collaboratori.

*La finalità ultima della valutazione delle prestazioni è quella di controllare i collaboratori, ed in definitiva è una finalità di “sfruttamento” delle persone, mascherata da parole quali efficienza, sviluppo, feedback, ecc. È vero questo?*

Le caratteristiche della valutazione fatta in un'Amministrazione non dipendono dal modo in cui si valuta, ma dalla cultura che si condivide in quell'organizzazione e dai rapporti che ne conseguono tra persone.

Ove vige una cultura delle risorse umane come persone da fare crescere e da valorizzare allora ogni valutazione assume caratteristiche coerenti con questa cultura.

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore Amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro

## 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 nella figura alla pagina seguente.

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 in qualcosa di evidente, che indichi lo stato della prestazione secondo quella dimensione.

Ad esempio, la dimensione *Rispetto delle scadenze* può trovare come indicatori il *Numero di solleciti*, oppure la *Percentuale di 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 una 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.

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
Dott. Roberto Chiacchiaro

### **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 propri punti di forza e di miglioramento. Questo momento di autovalutazione individuale servirà ad avere un colloquio più produttivo basato su un attivo confronto.

**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga**



**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro**

### 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*

È 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 fare sì che la valutazione sia una guida per le prestazioni);
- ove possibile vanno con loro negoziati, affinché vi 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.

È necessario innanzitutto un paziente lavoro su sé stessi e sulle proprie capacità di osservazione e di rapportarsi alla realtà circostante: solo conoscendo meglio noi stessi ed il nostro modo di reagire abbiamo la possibilità di esprimere giudizi e valutazioni il più possibile oggettivi e condivisibili.

È quindi particolarmente utile ricorrere alla stesura di annotazioni metodiche per controllare impressioni del momento che diversamente potrebbero portare alla formulazione di giudizi distorti (cfr. punto 2 *Raccolta dei dati*).

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 richiesti 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.

**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga**



**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro**

## 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 e 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.

È previsto che vi sia un colloquio intermedio prima della valutazione finale.

- Il colloquio di valutazione intermedio permette 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.

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro



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

- **Conoscere l'interlocutore.**
- **Chiarire a sé stessi 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 previsti per i diversi ruoli organizzativi.
- Definire e chiarire a se stessi i **contenuti (episodi salienti)** oggetto di discussione.
- Individuare **argomentazioni/fatti concreti a sostegno** dei contenuti.
- Avere **un'opinione chiara** sulla prestazione del collaboratore.
- Essere **disponibile** ad 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.

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiera



## **Allegato 2 - Check list per la *conduzione* del colloquio di valutazione**

È 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 dal collaboratore.

Abbatte resistenze e diffidenze instaurando una relazione basata sulla chiarezza, sulla stima reciproca e sul riconoscimento dell'autorevolezza del responsabile.

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 di comprensione del sistema di valutazione da parte del collaboratore e fornire eventuali / necessari chiarimenti.

**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga**



**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro**

## **ERRORI DA EVITARE**

Evitare di farsi coinvolgere nella vita privata del collaboratore.

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 prefissata del colloquio (circa 1 ora).

**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Battiga**



**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Ghiacchiaro**

Two handwritten signatures in blue ink. One signature is written over the name "Dott. Riccardo Battiga" and the other is written over the name "dott. Roberto Ghiacchiaro".



Ordine  
degli Psicologi  
della Lombardia

## Scheda per la valutazione delle prestazioni

Nome e Cognome:	
Data di valutazione:	
Periodo di riferimento:	
Firma del Dirigente:	
Firma del dipendente (per presa visione):	

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
**Dott. Riccardo Bettiga**



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
**dott. Roberto Chiagniere**

Dimensione: *Precisione e Affidabilità*

Possibili indicatori:

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

Valutazione:

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

Annotazioni:

---

---

---

Dimensione: *Gestione del tempo e rispetto scadenze*

Possibili indicatori:

- 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)

Valutazione:

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

Annotazioni:

---

---

---

Dimensione: *Miglioramento Continuo*

Possibili indicatori:

- A) "Critiche costruttive" portate al sistema (ovvero corredate 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: *Cura della comunicazione Interna*

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettina



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro

Sottodimensione 1: Sollecitudine delle risposte

Possibili indicatori:

- A) Mancati riscontri a comunicazioni (entro 2 gg) (quantità)
- B) Richieste di riscontro correttamente effettuate verso i colleghi (quantità)

Valutazione:

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

Annotazioni:

---

---

---

Sottodimensione 2: Chiarezza della comunicazione

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 nomi file trasparenti rispetto al loro contenuto) (qualità)

Valutazione:

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

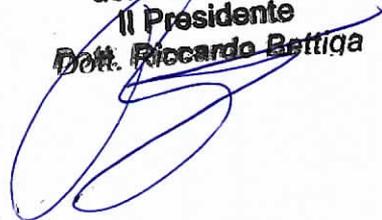
Annotazioni:

---

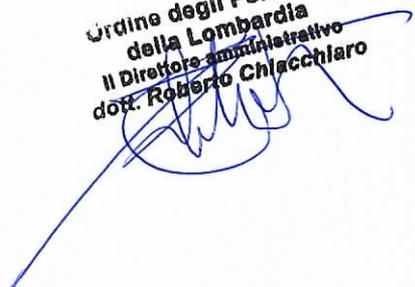
---

---

**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga**



**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro**



Dimensione: *Resa sul compito (quantità)*

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

Valutazione:

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

Annotazioni:

---

---

---

Dimensione: *Resa sul compito (qualità)*

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

Valutazione:

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

Annotazioni:

---

---

---

**Punteggio sintetico complessivo**

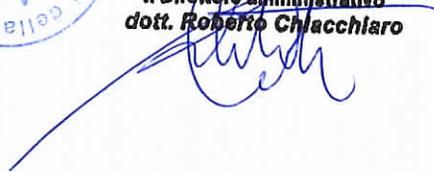
(media delle valutazioni ottenute per ogni dimensione/sottodimensione)

---

Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga



Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro



**Conclusioni e indicazioni per il miglioramento**

Considerazioni di sintesi sulla prestazione del periodo

Punti di forza	Punti di miglioramento

Indicazioni per il miglioramento o il consolidamento

(percorsi formativi da attivare o altri investimenti sulle competenze; condizioni operative da cambiare per il miglioramento della prestazione; supporto necessario da parte del responsabile; indicazioni circa il lavoro del periodo successivo; ecc.)

--

**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Presidente  
Dott. Riccardo Bettiga**



**Ordine degli Psicologi  
della Lombardia  
Il Direttore amministrativo  
dott. Roberto Chiacchiaro**





## Ordine degli Psicologi della Lombardia

corso Buenos Aires 75 – 20124 Milano

tel. 02/67071596 – fax 02/67071597

segreteria@opl.it - www.opl.it

C.F. 97134770151

### CONTRATTAZIONE COLLETTIVA INTEGRATIVA

(del 21/03/2016 - in vigore dal 01/01/2016)

#### Nota integrativa ed esplicativa del 22/03/2016

Si riportano dei chiarimenti sulla CCI di Ente stipulata il 21/03/2016:

- **punto 2.** sulla distribuzione del fondo SVP, dove è riportato:

2. (...)

*La distribuzione avverrà sulla base di questi parametri:*

- punteggio fino a 2, attribuzione del 25% della quota;
- punteggio da 3 compreso, attribuzione del 50% della quota;
- punteggio da 4 compreso, attribuzione del 75% della quota;
- punteggio fino a 5, attribuzione del 100% della quota.

L'esatta indicazione invece è la seguente, così come riportata anche negli allegati alla CCI:

- punteggio fino a 2, attribuzione del 25% della quota;
- punteggio da 2 compreso fino a 3, attribuzione del 50% della quota;
- punteggio da 3 compreso fino a 4, attribuzione del 75% della quota;
- punteggio da 4 compreso, attribuzione del 100% della quota.

- **punto 3.** sul PO, dove è riportato alla terza frase:

3. (...) Questi ultimi determineranno (...), si deve intendere *Quest'ultimo determinerà* riferendosi al solo Dirigente e non anche ad altre figure.

La presente nota esplicativa è parte integrante della CCI firmata il 21/03/2016.

**Il Presidente**

dott. Riccardo Bettiga



**Il Direttore amministrativo**

dott. Roberto Chiacchiaro