

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**MANUALE OPERATIVO
PER LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI**

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI

PREMESSA

Il processo di valutazione dei Dipendenti dei servizi persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei Dipendenti, l'introduzione di una cultura organizzativa del merito e della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e l'assegnazione del trattamento economico accessorio

Il processo di valutazione permette al *valutatore* di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al *valutato* di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

Non si procede a valutazione per i dipendenti che sono stati effettivamente in servizio per un periodo **inferiore a 6 (sei) mesi**.

Superata tale soglia, la valutazione avviene a prescindere dalle assenze del lavoratore, dalla durata del rapporto o del tempo del lavoro; questi elementi verranno conteggiati, se previsto dal contratto integrativo, quali utili o meno per l'attribuzione del premio di *performance*.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Dipendenti è:

- A. il raggiungimento degli **obiettivi** programmati,
- B. **l'apporto** individuale al raggiungimento del risultato e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (valutazione del rendimento)
- C. i relativi **comportamenti** tenuti dai Dipendenti nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività
- D. le conoscenze dei Dipendenti nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività per ottenere i risultati prefissati (valutazione delle **competenze**)

Per quanto concerne la valutazione del rendimento, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento potranno essere individuali e / o di gruppo e dovranno possedere determinate caratteristiche, tra cui:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;

- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

E' fortemente consigliato esplicitare il nesso tra gli obiettivi dei titolari di P.O. e il personale assegnato all'Area, tramite l'assegnazione di obiettivi a cascata. Non è obbligatorio assegnare obiettivi specifici ai singoli dipendenti. In modo particolare, per i dipendenti appartenenti alle categorie A e B, si valorizzeranno soprattutto l'apporto individuale e le competenze.

Nella valutazione del rendimento comunque verrà considerato l'**apporto individuale** al raggiungimento del risultato e alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, in quanto espressione della più generale *performance* organizzativa del Servizio e dell'Ente, contraddistinta quest'ultima dagli aspetti evidenziati dall'articolo 8 del decreto legislativo n.150 del 2009:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'oggetto di valutazione "**Apporto individuale**" è strettamente connesso agli elementi di valutazione dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa, previsti sopra:

- Qualità del contributo assicurato alla performance e generale della struttura (Ente);
- Performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Servizio).

Per quanto concerne la **valutazione delle competenze**, i criteri considerati sono i seguenti:

- *l'orientamento all'utente e alla qualità del risultato*

inteso come la capacità di capire la domanda dell'utente interno o esterno; di valutare l'appropriatezza delle azioni intraprese e del lavoro prodotto, riorientandoli via via, in vista della soddisfazione del bisogno;

- *la capacità di operare all'interno di un gruppo di lavoro*

intesa come la capacità dimostrata di cogliere il significato e l'impatto del proprio contributo nel gruppo, integrando le proprie energie con quelle degli altri per il perseguimento degli obiettivi prefissati, favorendo, nel contempo, il consolidamento dei legami professionali e la positività del clima;

- *la capacità di iniziativa*

intesa come la capacità dimostrata di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, chiarendone i termini e la natura, ricercando le soluzioni alternative, valutandole, di concerto con quanti possono fornire un valido supporto ed attuando la migliore, con decisione, creatività, visione d'insieme, focalizzazione sul risultato ed in comunicazione costante con il gruppo e la struttura;

- *la disponibilità all'assunzione di responsabilità*

intesa come la capacità dimostrata di ricoprire le responsabilità previste dal ruolo, reinterpretandole, nel tempo, in coerenza con il proprio sviluppo personale e professionale e con gli obiettivi di sviluppo dei servizi e dell'ente;

- *la flessibilità*

intesa come la capacità dimostrata di percepire e cogliere i cambiamenti e le differenze, come opportunità di crescita personale e professionale e come momenti di acquisizione e sviluppo di nuove competenze. Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato.

METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche.

Il punteggio massimo ottenibile è pari a 100.

La tabella sottostante individua i punteggi massimi attribuibili ai differenti fattori valutativi.

FATTORI VALUTATIVI	INCIDENZA SUL PUNTEGGIO			
	CATEGORIA			
	A	B	C	D
Raggiungimento degli obiettivi	-	-	10	30
Apporto individuale	20	20	20	20
Comportamenti	70	70	60	40
Competenze tecnico - specialistiche	10	10	10	10
TOTALE	100	100	100	100

Nell'ambito della voce "**Obiettivi**" ciascun Responsabile può attribuire i punteggi massimi teorici a seconda dell'importanza degli obiettivi. Se tale azione non viene svolta, ciascun obiettivo avrà lo stesso peso.

Nell'ambito della voce "**Comportamenti**" ciascun Responsabile può attribuire i punteggi massimi teorici a seconda dell'importanza del comportamento che intende monitorare. Se tale azione non viene svolta, ciascun obiettivo avrà lo stesso peso.

1 - RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, individuali e/o di gruppo, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:

Obiettivo totalmente conseguito	(100-91%)
Obiettivo conseguito in gran parte	(90 - 71%)
Obiettivo conseguito per metà	(70 – 51%)
Obiettivo conseguito in minima parte	(50 – 31%)
Obiettivo non conseguito	(30 - 0%)

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il **punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi** è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche sul raggiungimento degli obiettivi stessi rapportata al numero degli obiettivi considerati.

In fase di applicazione transitoria, nel caso in cui i Responsabili titolari di Posizione Organizzativa non abbiano assegnato obiettivi specifici (individuali) ai singoli dipendenti, il punteggio relativo a questo fattore valutativo verrà sommato al punteggio del fattore "apporto individuale".

2 APPORTO INDIVIDUALE

Per la valutazione dell'apporto individuale nei confronti del raggiungimento del risultato/obiettivi l'attribuzione del punteggio da 1 a 20 assume il seguente significato:

Alto apporto	(100-81%)
Medio apporto	(80 - 61%)
Basso apporto	(60 – 41%)
Minimo o nessun apporto	(40 – 0%)

3 COMPORTAMENTI

Per quanto concerne i **comportamenti**, tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione di punteggi specifici assume i seguenti significati:

Orientamento all'utente e alla qualità del risultato

Punteggi 0 – 40%: Tende a non valutare la rispondenza di ciò che realizza rispetto alla richiesta dell'utente, del cui soddisfacimento non si sente responsabile;

Punteggi 41% - 60%: Cerca di ascoltare l'utente e di verificare se il proprio lavoro soddisfa la sua domanda;

Punteggi 61% - 80%: E' attento alle richieste dell'utente, se ne fa carico e riorienta il proprio lavoro per rispondere al meglio alle istanze ricevute;

Punteggi 81% - 100%: Persegue il miglioramento continuo del proprio lavoro e dei servizi, anticipa ed interpreta le esigenze dell'utente.

Capacità di operare all'interno di un gruppo di lavoro

Punteggi 0 – 40%: Tende a non collaborare nell'ambito del gruppo, subendo le decisioni prese dagli altri e di fatto non contribuendo al miglioramento della coesione e del clima;

Punteggi 41% - 60%: Cerca di collaborare, nell'ambito del gruppo, partecipando alle decisioni prese e contribuendo al raggiungimento di un buon clima e di una buona coesione;

Punteggi 61% - 80%: Dà impulso alle attività del gruppo, sia in fase di pianificazione che in fase di attuazione, in coerenza con il risultato da raggiungere; consolida i rapporti di collaborazione e migliora il clima all'interno del gruppo;

Punteggi 81% - 100%: Dimostra passione ed entusiasmo, riesce a trasmetterli al gruppo, cui imprime un impulso professionale decisivo al raggiungimento dei risultati previsti.

Capacità di iniziativa

Punteggi 0 – 40%: Tende a non affrontare i problemi, non analizzandone la natura né individuando le soluzioni possibili e richiedendo, quindi, l'intervento del responsabile;

Punteggi 41% - 60%: Cerca di dare una soluzione ai problemi, cerca di risolverli con le proprie forze, chiedendo l'intervento del responsabile se incontra difficoltà;

Punteggi 61% - 80%: Analizza e comprende la natura del problema e lo risolve, evitando, quanto più possibile, di richiedere l'intervento del responsabile;

Punteggi 81% - 100%: migliore, raccogliendo tutti i contributi possibili, nel gruppo e nella struttura, ed approfitta del lavoro realizzato per migliorare la propria prestazione e il servizio offerto.

Disponibilità all'assunzione di responsabilità

Punteggi 0 – 40%: Tende a interpretare in maniera rigida e burocratica le proprie responsabilità, limitando e svalutando il proprio ruolo;

Punteggi 41% - 60%: Cerca di ricoprire le proprie responsabilità, tenendo il passo con i cambiamenti intervenuti nel lavoro, nei servizi e nell'Ente;

Punteggi 61% - 80%: Interpreta le proprie responsabilità ed il proprio ruolo, sviluppandoli, nel tempo, in coerenza con lo sviluppo e il miglioramento dell'ente;

Punteggi 81% - 100%: Assume su di sé la responsabilità del processo di miglioramento e innovazione nel lavoro, nei servizi e nell'ente nel suo complesso, ai quali, con l'esempio, dà impulso ed energia.

Flessibilità

Punteggi 0 – 40%: è generalmente poco disponibile ad affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite;

Punteggi 41% - 60%: se richiesto, accetta di adattare i propri schemi operativi e il proprio comportamenti a nuove situazioni o cambi di programma, in coerenza con il mutare del contesto dell'ente;

Punteggi 61% - 80%: è aperto a nuove sfide e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale;

Punteggi 81% - 100%: interpreta in modo proattivo il mutare delle circostanze, dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza; aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione, promuovendo il cambiamento.

4 COMPETENZE TECNICO - SPECIALISTICHE

La **competenza tecnico - specialistica** espressa dai Dipendenti nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività si riferisce al possesso e all'espressione di adeguate conoscenze e capacità con riferimento al settore / ambito di riferimento e all'esercizio delle attività correlate.

Per quanto concerne questo fattore, l'attribuzione di punteggi specifici assume i seguenti significati:

Superiore a quanto richiesto dal ruolo	(100-81%)
Adeguito al ruolo	(80 - 61%)
Parzialmente adeguato al ruolo	(60 – 41%)
Inadeguato al ruolo	(40 – 0%)

PUNTEGGIO FINALE

Il *punteggio finale della valutazione della performance individuale* è dato dalla sommatoria dei punteggi attribuiti alle singole valutazioni.

Il punteggio massimo finale ottenibile per la valutazione della performance individuale è pari a 100.

I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione è il **Responsabile di riferimento** del Dipendente.

I Responsabili, ai fini dell'attribuzione dei punteggi, si avvalgono delle loro osservazioni dirette e/o di quelle dei loro collaboratori diretti.

Se il dipendente viene spostato di area o di settore nel corso dell'anno, procederà alla valutazione il Responsabile a cui il dipendente è assegnato al **31 dicembre**.

Nella valutazione il Responsabile dovrà confrontarsi con il / i Responsabili precedenti per ottenere un'unica valutazione.

GLI STRUMENTI

Lo strumento utilizzato per la valutazione è la **scheda di valutazione**, personalizzata a seconda della categoria di appartenenza del dipendente.

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda la valutazione dei rendimenti dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi individuali;
- la seconda sezione riguarda l'apporto agli obiettivi di struttura;
- la terza sezione riguarda la valutazione dei comportamenti;
- la quarta sezione riguarda la valutazione delle competenze.

Di seguito, sono rappresentate le schede di valutazione riassuntive dei punteggi assegnati, suddivise per categoria di appartenenza del dipendente:

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI

DIPENDENTE (cat. A) _____

		PUNT. MAX	% RAGG.	VOTO
		-		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	5			-
	TOTALE	-		-

		20		
APPORTO AGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	TOTALE	-		-

		70		
COMPORAMENTI	1	Orientamento all'Utente e Qualità del risultato		-
	2	Capacità di operare in un gruppo di lavoro		-
	3	Capacità di iniziativa		-
	4	Disponibilità all'assunzione di responsabilità		-
	5	Flessibilità		-
	TOTALE	-		-

		10		
COMPETENZE	1	Adeguate conoscenze e capacità specialistiche		-

TOTALE FINALE

-		-
---	--	---

Data della valutazione finale: _____

Il Responsabile

Il Valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI

DIPENDENTE (cat. B) _____

		PUNT. MAX	% RAGG.	VOTO
		-		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	5			-
	TOTALE	-		-

		20		
APPORTO AGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	TOTALE	-		-

		70		
COMPORAMENTI	1	Orientamento all'Utente e Qualità del risultato		-
	2	Capacità di operare in un gruppo di lavoro		-
	3	Capacità di iniziativa		-
	4	Disponibilità all'assunzione di responsabilità		-
	5	Flessibilità		-
	TOTALE	-		-

		10		
COMPETENZE	1	Adeguate conoscenze e capacità specialistiche		-

TOTALE FINALE

-		-
---	--	---

Data della valutazione finale: _____

Il Responsabile

Il Valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI

DIPENDENTE (cat. C) _____

		PUNT. MAX	% RAGG.	VOTO
		10		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	5			-
TOTALE		-		-

		PUNT. MAX	% RAGG.	VOTO
		20		
APPORTO AGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
TOTALE		-		-

		PUNT. MAX	% RAGG.	VOTO
		60		
COMPONENTI	1	Orientamento all'Utente e Qualità del risultato		-
	2	Capacità di operare in un gruppo di lavoro		-
	3	Capacità di iniziativa		-
	4	Disponibilità all'assunzione di responsabilità		-
	5	Flessibilità		-
TOTALE		-		-

		PUNT. MAX	% RAGG.	VOTO
		10		
1	Adeguate conoscenze e capacità specialistiche			-

TOTALE FINALE

-		-
---	--	---

Data della valutazione finale: _____

Il Responsabile

Il Valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE - RIASSUNTO DEI PUNTEGGI

DIPENDENTE (cat. D) _____

		PUNT. MAX	% RAGG.	VOTO
		30		
OBIETTIVI INDIVIDUALI	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	5			-
	TOTALE	-		-

		20		
APPORTO AGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA	1			-
	2			-
	3			-
	4			-
	TOTALE	-		-

		40		
COMPARTAMENTI	1	Orientamento all'Utente e Qualità del risultato		-
	2	Capacità di operare in un gruppo di lavoro		-
	3	Capacità di iniziativa		-
	4	Disponibilità all'assunzione di responsabilità		-
	5	Flessibilità		-
	TOTALE	-		-

		10		
COMPETENZE	1	Adeguate conoscenze e capacità specialistiche		-

TOTALE FINALE

-		-
---	--	---

Data della valutazione finale: _____

Il Responsabile

Il Valutato

I TEMPI

Il Responsabile comunica ai Dipendenti di propria competenza, subito dopo l'approvazione dei documenti di programmazione, gli obiettivi dell'anno, formalizzando questo momento (anche tramite *emai inviata per conoscenza al Segretario generale*), rispondendo ad eventuali richieste di chiarimento dei collaboratori, in modo tale da essere certo che ne siano venuti a conoscenza.

Durante l'anno, il Responsabile effettua una verifica intermedia al fine di monitorare l'andamento sia degli obiettivi che dei comportamenti.

I Responsabili elaborano **entro il 31 gennaio** la valutazione finale utilizzando le **schede di valutazione** sopra rappresentate e la comunicano al Dipendente.

Le valutazioni vengono conservate nei fascicoli personali dei Dipendenti.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi (es. formazione, affiancamento, etc.).

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

Il valutato, in occasione della comunicazione finale della valutazione e, comunque entro i **15 giorni successivi** dalla consegna della scheda di valutazione, può presentare le proprie osservazioni scritte al dirigente competente, il quale le valuterà, eventualmente assistito anche a distanza dal Nucleo di Valutazione e previo eventuale contraddittorio con l'interessato.

Qualora le osservazioni del dipendente vengano accolte, il dirigente provvederà a rettificare la valutazione data in precedenza entro i **successivi 30 giorni**.

CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La quantificazione del valore del trattamento accessorio spettante sulla base delle valutazioni ottenute è competenza della Contrattazione integrativa decentrata e quindi verrà stabilita con il Contratto integrativo.

La quota destinata alla premialità individuale viene ripartita secondo le modalità di seguito specificate, effettuando:

- la somma dei punteggi attribuiti individualmente;

- la divisione successiva della somma a disposizione per tali punteggi complessivi;

Il valore-punto ottenuto – pari alla quota di premialità - verrà poi moltiplicato per il punteggio conseguito dal singolo dipendente.

DISPOSIZIONI FINALI

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente Manuale.

Il presente Manuale costituisce allegato del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Il Manuale troverà applicazione a decorrere dal 01/01/2023.

VADEMECUM DEGLI ERRORI DA EVITARE IN FASE DI VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione- e in particolare nei colloqui - occorre tenere presente alcuni errori *da evitare*:

- **l'alone**: basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;
- **l'indulgenza**: formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;
- **la severità**: basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- **il pregiudizio**: basare la valutazione su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, ecc..
- **La proiezione**: basare la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;
- **il contrasto**: basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;
- **la tendenza centrale**: formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;
- **la memoria**: basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti;
- **valutare non significa solo formulare un giudizio**: il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;
- **valutare non significa solo premiare o non premiare**: il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;
- **valutare non significa solo compilare una scheda**: la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.