

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEI DIPENDENTI**

MANUALE PER LA VALUTAZIONE

INDICE

Finalità della valutazione	Pag. 3
Oggetto della valutazione	Pag. 3
Metodologia di valutazione	Pag. 5
Soggetti preposti alla valutazione	Pag. 10
Strumenti della valutazione	Pag. 10
Tempistica della valutazione	Pag. 11
Comunicazione della valutazione	Pag. 11
Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio	Pag. 12
Errori da evitare nella valutazione	Pag. 15
Appendice:	
- Progressioni economiche	Pag. 16
- Bonus annuale delle eccellenze	Pag. 17
- Premio annuale per l'innovazione	Pag. 18
- Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale	Pag. 18
Allegato:	
Scheda di valutazione	

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

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 della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, l'assegnazione degli incentivi di produttività

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.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Dipendenti è il raggiungimento degli obiettivi programmati e del contributo assicurato alla performance del servizio/settore/area (valutazione del rendimento) e le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia 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, in particolare:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Nella valutazione del rendimento inoltre verrà considerata la qualità del contributo assicurato da ciascun Dipendente alla performance del servizio/settore/area.

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

- l'organizzazione

intesa come la capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di realizzare gli stessi, di adattarsi ai cambiamenti;

- l'innovazione

intesa come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale;

- la collaborazione, la comunicazione e l'integrazione

intese come le capacità dimostrate di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/aree/Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;

- l'orientamento al Cliente

intesa come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e / o distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche con valori crescenti oscillanti da 0 a 10.

*Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, individuali e/o di gruppo, l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:*

- **da 0 a 2** - Obiettivo non raggiunto
- **da 3 a 7** - Obiettivo parzialmente raggiunto
- **da 8 a 10** - Obiettivo raggiunto

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

Oltre al raggiungimento dell'obiettivo si stima l'apporto del singolo dipendente alla realizzazione dell'obiettivo stesso, in particolare:

- in caso di obiettivo individuale, l'apporto è stimabile sempre al 100%;
- in caso di obiettivo di gruppo, la % dell'apporto attribuita può assumere il seguente significato:
 - **40%** basso apporto
 - **70%** medio apporto

- **100%** alto apporto

Il punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le singole stime % di apporto per le relative valutazioni numeriche sul raggiungimento degli obiettivi stessi, rapportata al numero degli obiettivi considerati (punteggio medio obiettivi).

*Per quanto concerne la **qualità del contributo assicurato da ciascun Dipendente alla performance del servizio/settore/area** l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:*

- **da 1 a 2** – Basso contributo
- **da 3 a 8** – Medio contributo
- **da 9 a 10** – Alto contributo

*Per quanto concerne le **competenze** e i relativi comportamenti, tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:*

Organizzazione

(capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di realizzare gli stessi, di adattarsi ai cambiamenti)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli

eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine.

Innovazione

(capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico / organizzativo / procedurale)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore / area

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori / aree.

Collaborazione, comunicazione e integrazione

(capacità dimostrate di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori / aree / Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali)

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività.

Orientamento al Cliente

(capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)

Punteggi 6 – 6,5 – 7: il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5: il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del Cliente, interno e / o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate

Punteggi 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi / procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione della competenza.

Il Responsabile può applicare delle % di ponderazione alle diverse tipologie di competenze. La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare le competenze che il Responsabile considera cruciali per le funzioni assegnate o soggette a miglioramento. Il totale dei pesi deve essere comunque pari al 100%.

Il punteggio della valutazione delle competenze è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle competenze e le relative valutazioni numeriche sulle competenze stesse.

In caso di assenza dei pesi % delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

Il punteggio finale della valutazione della performance individuale è dato dalla media dei punteggi attribuiti alle singole valutazioni relative:

- al raggiungimento degli obiettivi,
- alla qualità del contributo assicurato da ciascun Dipendente alla performance del servizio/settore/area,
- alle competenze.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione è il Responsabile del settore / area.

I Responsabili di settore / area ai fini dell'attribuzione dei punteggi si avvalgono delle loro osservazioni dirette e/o di quelle dei loro collaboratori diretti e/o di altri strumenti ritenuti idonei (misurazione della soddisfazione percepita dall'utente, ecc.).

Il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno o dal Nucleo di valutazione, secondo le norme regolamenti in vigore in ciascun ente.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato e del valutatore;
- la seconda sezione riguarda la valutazione dei rendimenti dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi: gli obiettivi prefissati, individuali e / o di gruppo, gli indicatori di risultato, la % di apporto, la valutazione numerica e il punteggio attribuito, per la sezione relativa alla qualità del contributo assicurato alla performance del servizio/settore/area: la valutazione numerica e il punteggio attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evince le competenze e i relativi comportamenti considerati, il peso %, la valutazione numerica e il punteggio attribuito;
- la quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio dei differenti fattori valutativi (obiettivi – contributo assicurato alla performance del servizio/settore/area - competenze), il punteggio

totale, il relativo giudizio, le osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Dipendenti implica una verifica periodica sui fattori valutativi considerati.

La verifica periodica permette al valutatore inoltre di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

La periodicità della valutazione è quella prevista per la valutazione dei Responsabili di settore / area e di norma precede quella dei Responsabili stessi.

I Responsabili di settore / area elaborano, attraverso la compilazione della scheda, la valutazione finale e la comunicano al Dipendente.

Le valutazioni vengono conservate nei fascicoli personali dei Dipendenti.

Il processo di valutazione delle performance dell'esercizio precedente si conclude, di norma, entro il mese di aprile di ogni anno.

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

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.

Tale colloquio viene realizzato periodicamente – e comunque almeno una volta all'anno - con le modalità indicate nel paragrafo relativo alla tempistica della valutazione, e nel rispetto di quanto stabilito dal contratto decentrato, tra il Responsabile di settore / area ed il Valutato.

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 può presentare le proprie osservazioni al Responsabile del Settore, il quale nei successivi 15 giorni deciderà in via definitiva.

CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

Ai fini della quantificazione del trattamento economico accessorio per la performance individuale, essendo in servizio nell'Ente un numero di dipendenti di ruolo non superiore a 8, per il combinato disposto di cui agli artt. 19 e 31 del D.Lgs. 150/2009, non si applicano le fasce quantitative di merito ivi previste per gli altri enti, ma, in ogni caso, verrà garantita la loro differenziazione valutativa ed eventualmente quella economica. In particolare la trasformazione della valutazione in trattamento economico accessorio avverrà mediante l'applicazione delle sottostanti percentuali (in corrispondenza di ciascun punteggio ottenuto), sulla quota del fondo per la produttività destinato alla performance, rapportato al numero dei dipendenti in servizio:

a) 1^ fascia	da 8,1 a 10 punti	100% indennità massima
b) 2^ fascia	da 6,1 a 8 punti	70% indennità massima
c) 3^ fascia	da 4,1 a 6 punti	40% indennità massima
d) 4^ fascia	fino a 4 punti	0% indennità massima

In ogni caso deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance a una percentuale limitata del personale.

Qualora le assenze del Dipendente nell'anno di riferimento siano superiori a sei mesi calendariali, il Dipendente non è valutabile e quindi non partecipa al trattamento economico accessorio per la performance individuale.

Ai fini dell'applicazione del comma precedente non si considerano come assenze:

- a) Recupero plus orario o lavoro straordinario espletato;
- b) Convocazione in cause civili e penali non in qualità di parte in causa;
- c) Giornata per avvenuta donazione di sangue;
- d) Espletamento mandato di rappresentante delle R.S.U.;
- e) Rappresentante per la sicurezza, ai sensi del decreto legislativo n. 81/2008;
- f) Permesso sindacale retribuito;
- g) Partecipazione ad assemblee sindacali;
- h) Riposo compensativo;
- i) Aspettativa per mandato sindacale;
- j) Maternità, limitatamente ai cinque mesi obbligatori;
- k) Ferie;
- l) Recupero festività soppresse;
- m) Infortunio sul lavoro;
- n) Permessi ai sensi ex legge 104/92.

ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed 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, sindacali, 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.

APPENDICE

BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE

Il bonus annuale delle eccellenze è assegnato alle performance eccellenti individuate in non più del cinque per cento del Personale, Responsabile e non, che si è collocato nella fascia di merito alta.

Il Personale premiato con il bonus annuale può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale a condizione che rinunci al bonus stesso.

Entro il mese di aprile di ogni anno, l'Ente, a conclusione del processo di valutazione della performance, assegna al personale il bonus annuale relativo all'esercizio precedente.

Nei limiti delle risorse disponibili, la contrattazione collettiva nazionale determinerà l'ammontare del bonus annuale delle eccellenze.

APPENDICE

PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE

Il premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza per ciascun Dipendente premiato, viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete al Nucleo di valutazione sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli Responsabili e Dipendenti o da gruppi di lavoro.

APPENDICE
ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE
E DI CRESCITA PROFESSIONALE

L'Ente riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai Dipendenti e a tali fini, nei limiti delle risorse disponibili:

- promuove l'accesso privilegiato dei Dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;
- favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei Dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

Allegato: scheda di valutazione dipendenti.