

UNIONE
RUBICONE E MARE

All. B Delibera n. 34 del 29/03/2017

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE DIPENDENTE**

MANUALE PER LA VALUTAZIONE

INDICE

Finalità della valutazione	Pag. 4
Oggetto della valutazione	Pag. 5
Metodologia di valutazione	Pag. 7
Soggetti preposti alla valutazione	Pag. 12
Strumenti della valutazione	Pag. 13
Tempistica della valutazione	Pag. 14
Comunicazione della valutazione	Pag. 16
Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio	Pag. 17
Errori da evitare nella valutazione	Pag. 18
Appendice: - Progressioni economiche	Pag. 20
Allegato: Scheda di valutazione	Pag. 21

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:

1. il raggiungimento degli obiettivi programmati,
2. le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.

1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

Gli obiettivi oggetto di valutazione sono quelli individuati nel PEG per il settore di competenza.

2. Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri:

- le competenze tecniche

intesa come l'insieme delle conoscenze tecnico, normative, procedurali necessarie per svolgere l'attività.

- la propositività

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;

- l'integrazione

intesa come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi.

- il contributo assicurato alla performance del servizio

inteso come il contributo fornito dal dipendente al proprio servizio di appartenenza sia nel raggiungimento degli obiettivi/risultati che nella realizzazione dell'attività istituzionale dell'unità stessa.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

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

1. Per quanto concerne la valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati, l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:

- **0 – 1 - 2** : Obiettivo non raggiunto
- **3 – 4 – 5 – 6 - 7** : Obiettivo parzialmente raggiunto
- **8 – 9 - 10** : Obiettivo raggiunto

Il punteggio da attribuire al raggiungimento degli obiettivi è quello individuato dal Nucleo di Valutazione nel report fornito al titolare di posizione organizzativa sul raggiungimento degli obiettivi e dei prodotti dell'attività istituzionale previsti nel PEG.

2. Per quanto concerne la valutazione delle 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:

Punteggi 1 – 2 – 3:

	Propositività	Integrazione	Competenze tecniche	Contributo alla performance del servizio
Inadeguato rispetto alle aspettative (manca di competenze)	A fronte di criticità, di norma si è opposto alle soluzioni	Di norma, ha agito tenendo in considerazione in modo prioritario le proprie esigenze	Il suo livello di conoscenze tecniche non gli ha consentito di attivare azioni	Nonostante ripetute sollecitazioni, il suo contributo al buon

adeguate o la motivazione risulta insufficiente a intraprendere un'azione)	individuare dal proprio Responsabile, non proponendo soluzioni o proponendo soluzioni non praticabili A fronte di opportunità, di norma si è opposto alle soluzioni individuate dal proprio Responsabile non proponendo soluzioni o proponendo soluzioni non praticabili	ed il proprio punto di vista. Ha interagito, tendenzialmente, in modo opportunistico	coerenti con le attese dell'organizzazione o pur avendo le conoscenze tecniche, le stesse non si sono tradotte in azioni coerenti con le attese dell'organizzazione	funzionamento dei processi governati dalla sua struttura è stato normalmente al di sotto delle aspettative per qualità e/o quantità del lavoro svolto
--	---	---	---	---

Punteggi 4 – 4,5 – 5:

	Propositività	Integrazione	Competenze tecniche	Contributo alla performance del servizio
Abbastanza rispondente alle aspettative (manca dell'iniziativa necessaria ma, se opportunamente sollecitato, si attiva in modo sostanzialmente adeguato)	A fronte di criticità, di norma si è limitato ad evidenziare limiti e difficoltà senza proporre soluzioni o ha individuato soluzioni poco praticabili A fronte di opportunità, di norma si è limitato ad evidenziare limiti e difficoltà	Di norma, se sostenuto a farlo, ha agito tenendo in considerazione anche le esigenze ed il punto di vista degli altri	Di norma, se sostenuto, il suo livello di conoscenze tecniche gli ha consentito di attivare azioni coerenti con le attese dell'organizzazione	Ha collaborato alle attività del proprio settore garantendo un livello di qualità e/o quantità normalmente abbastanza adeguati rispetto a quanto necessario per la buona gestione dei processi, ma è stata necessaria una supervisione molto frequente da parte del

	senza proporre modi per coglierle o ha individuato soluzioni poco praticabili			Responsabile
--	---	--	--	--------------

Punteggi 6 – 6,5 – 7:

	Propositività	Integrazione	Competenze tecniche	Contributo alla performance del servizio
Pienamente rispondente alle aspettative (risponde generalmente in modo sostanzialmente adeguato sia per le competenze possedute e utilizzate, sia per il livello di autonomia nel loro utilizzo)	Se sollecitato rispetto ad un problema, di norma ha proposto soluzioni praticabili all'interno della propria struttura A fronte di opportunità, di norma ha proposto modi per coglierle e renderle praticabili all'interno della propria struttura	Di norma ha agito tenendo in considerazione anche le esigenze ed il punto di vista degli altri colleghi interni alla propria struttura	Di norma, il suo livello di conoscenze tecniche gli ha consentito di attivare azioni coerenti con le attese dell'organizzazione	Ha collaborato alle attività del proprio settore garantendo un livello di qualità e/o quantità normalmente adeguati rispetto a quanto necessario per la buona gestione dei processi

Punteggi 7,5 – 8 – 8,5:

	Propositività	Integrazione	Competenze tecniche	Contributo alla performance del servizio
Oltre le aspettative (ha competenze e motivazione che lo portano a cercare risposte e azioni efficaci in rapporto alle	Quando ha riscontrato un problema, di norma ha proposto autonomamente soluzioni praticabili all'interno della	Di norma ha agito tenendo in considerazione anche le esigenze ed il punto di vista degli altri colleghi anche	Di norma, il suo livello di conoscenze tecniche gli ha consentito di attivare azioni coerenti con le attese dell'organizzazione	Ha collaborato alle attività del proprio settore garantendo un livello di qualità e/o quantità normalmente molto buoni rispetto a quanto

problematiche che deve affrontare all'interno dei confini di ruolo e/o con una realistica forzatura di questi)	propria struttura Quando ha notato un'opportunità, di norma ha proposto autonomamente modi per coglierle e renderle praticabili all'interno della propria struttura	appartenenti ad altre strutture	anche quando ha dovuto affrontare criticità particolari. I colleghi lo hanno spesso usato come punto di riferimento per chiarire questioni tecniche particolarmente difficili	necessario per la buona gestione dei processi. I colleghi gli hanno chiesto spesso suggerimenti riguardo alla gestione di situazioni particolarmente difficili da gestire e/o inviato spesso utenti critici
--	--	---------------------------------	---	---

Punteggi 9 – 9,5 – 10:

	Propositività	Integrazione	Competenze tecniche	Contributo alla performance del servizio
Eccellente (come sopra e, inoltre, si pone come stimolo verso colleghi e collaboratori, promuovendo comportamenti eccellenti)	Quando ha riscontrato un problema, di norma ha proposto soluzioni praticabili all'interno della propria struttura e che considerano anche gli effetti sulle altre strutture dell'organizzazione Quando ha notato un'opportunità, di norma ha proposto modi per coglierle e renderle praticabili all'interno della propria struttura e che considerano anche gli effetti sulle altre strutture dell'organizzazione	Di norma ha agito tenendo in considerazione anche le esigenze ed il punto di vista degli altri anche appartenenti ad altre strutture Ha stimolato i colleghi a considerare anche le esigenze ed il punto di vista degli altri	Di norma, il suo livello di conoscenze tecniche gli ha consentito di attivare azioni coerenti con le attese dell'organizzazione anche quando ha dovuto affrontare criticità particolari. I colleghi lo hanno spesso usato come punto di riferimento per chiarire questioni tecniche particolarmente difficili. Ha aiutato i colleghi ad acquisire/ approfondire le proprie conoscenze tecniche	Ha collaborato alle attività del proprio settore garantendo un livello di qualità e/o quantità normalmente molto buoni rispetto a quanto necessario per la buona gestione dei processi. I colleghi gli hanno chiesto spesso suggerimenti riguardo alla gestione di situazioni particolarmente difficili da gestire e/o inviato spesso utenti critici Ha identificato nuove modalità

				di gestione dei processi che hanno consentito di migliorare la qualità del servizio offerto e/o ridurre i costi del processo
--	--	--	--	--

Il titolare di posizione organizzativa può applicare delle % di ponderazione alle diverse tipologie di competenze. La ponderazione, che può essere diversa da dipendente a dipendente, deve essere strutturata in modo da evidenziare le competenze che il Responsabile considera cruciali per quel dipendente per le funzioni assegnate o per il suo miglioramento. Il totale dei pesi deve essere sempre pari al 100%.

I pesi devono essere comunicati ai Dipendenti nella fase iniziale di programmazione in sede di comunicazione degli obiettivi.

In caso di una mancata comunicazione specifica del peso delle competenze, le stesse avranno tutte lo stesso peso.

Il ***punteggio totale 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 assegnate alle 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:

1. al raggiungimento degli obiettivi programmati,
2. alle competenze.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione è il titolare di posizione organizzativa di riferimento del dipendente supportato dalle attività del nucleo di valutazione.

In particolare:

- il titolare di posizione organizzativa:
 - valuta autonomamente la seguente area:
 - le competenze;
 - recepisce nella scheda valutativa finale del dipendente la valutazione realizzata dal Nucleo di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi programmati;

- il nucleo di valutazione:
 - valuta autonomamente la seguente area:
 - il raggiungimento degli obiettivi programmati.

I titolari di posizione organizzativa ai fini dell'attribuzione dei punteggi sulle competenze si avvalgono delle loro osservazioni dirette e/o di quelle dei loro collaboratori diretti.

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 del raggiungimento degli obiettivi programmati dalla quale si evince il punteggio attribuiti al raggiungimento degli obiettivi strategici e il punteggio attribuito alla realizzazione dei prototipi dell'attività istituzionale;
- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evince le competenze considerate, il peso, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio dei differenti fattori valutativi (obiettivi – competenze), il punteggio totale, il relativo giudizio, le osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

Il titolare di posizione organizzativa comunica ai dipendenti di propria competenza, subito dopo l'approvazione dei documenti di programmazione, gli obiettivi definitivi dell'anno e i criteri cui si informerà la valutazione della performance individuale, formalizzando questo momento in modo tale da essere certo che il dipendente ne sia venuto a conoscenza.

I titolari di posizione organizzativa, sulla base delle proprie valutazioni infrannuali, avvertono in forma scritta o in forma orale verbalizzata, i Dipendenti per i quali si profilano criticità (possibili valutazioni negative finali), indicandone le ragioni essenziali.

I titolari di posizione organizzativa 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 entro il mese di marzo di ogni anno.

In particolare le fasi della valutazione sono le seguenti:

fase della programmazione:

- esplicitazione ed attribuzione degli obiettivi PEG da parte del titolare di posizione organizzativa ai propri collaboratori e dei criteri cui si informerà la valutazione della performance individuale da parte del titolare di posizione organizzativa ai propri collaboratori mediante idonea comunicazione immediatamente dopo l'approvazione del PEG;

fase della verifica intermedia:

- verifica intermedia, almeno una entro settembre, da parte del titolare di posizione organizzativa di riferimento sullo stato di attuazione degli obiettivi con avviso in forma scritta o in forma orale verbalizzata, ai dipendenti per i quali si profilano criticità (possibili valutazioni negative finali), indicandone le ragioni essenziali.

fase della verifica finale

- eventuali incontri da parte del titolare di posizione organizzativa con quei collaboratori per i quali ritiene utile avere ulteriori informazioni e/o chiarimenti su quanto realizzato
- recepimento del report dal nucleo di valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi (strategici e istituzionali) al fine del recepimento della valutazione stessa nelle schede di valutazione dei propri collaboratori entro febbraio dell'anno successivo al periodo di valutazione;
- valutazione da parte del titolare di posizione organizzativa dei loro collaboratori e invio ai medesimi della scheda di valutazione di competenza entro fine marzo dell'anno successivo alla valutazione;
- invio da parte del titolare di posizione organizzativa al nucleo di valutazione del riepilogo del punteggio totale con la distinzione anche del punteggio finale attribuito, per ciascun collaboratore, al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti entro fine marzo dell'anno successivo alla valutazione;

Qualora il valutato non condivida la valutazione espressa, il valutato, entro dieci giorni lavorativi dal ricevimento della Scheda di Valutazione, può formulare nei confronti del nucleo di valutazione richiesta motivata di riesame della valutazione.

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il titolare di posizione organizzativa, se ritenuto necessario e in ogni caso qualora si presentino delle criticità, infrannualmente e / o in fase di valutazione finale accompagna la verifica / valutazione con un colloquio con 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 visto come strumento per risolvere eventuali criticità.

CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La conversione della valutazione in trattamento economico accessorio (produttività) nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce (in base al D.Lgs. 141 del 2011), che verranno individuate nel momento della loro applicazione, o per gli Enti con un numero di Dipendenti in servizio non superiori a 15 avviene:

- ripartendo il fondo destinato al trattamento accessorio collegato alla performance individuale fra tutti i dipendenti sulla base del peso della categoria,
- applicando la tabella che segue alla quota di competenza del fondo destinato al trattamento accessorio:

Punteggio finale	% di indennità riconosciuta
Sopra a 9	100%
Da 8,1 a 9	90%
Da 7,1 a 8	80%
Da 6 a 7	60%
Sotto 6	0%

Le eventuali differenze fra quanto previsto e quanto erogato costituiscono economie di gestione.

Nella fase di sospensione dell'utilizzo delle fasce, o di non attuazione in presenza di un numero di Dipendenti in servizio non superiore a 15, deve essere garantita in ogni caso l'applicazione del principio di differenziazione del merito.

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, 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

PROGRESSIONI ECONOMICHE

La scheda relativa alla valutazione della performance individuale sarà utilizzata in occasione delle progressioni orizzontali economiche.

Nello specifico, ai fini della determinazione delle progressioni orizzontali economiche si farà riferimento alla media triennale (triennio precedente all'anno in cui si effettuano le valutazioni per la progressione orizzontale) delle valutazioni delle competenze.

ALLEGATO

SCHEDA DI VALUTAZIONE