

B

MANUALE DI VALUTAZIONE SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Fasi e soggetti del processo di valutazione.

1. La valutazione del personale è effettuata a cadenza annuale.
2. La valutazione è effettuata dai responsabili di servizio dell'Ente che dovranno garantire la corretta e uniforme applicazione della metodologia valutativa, mediante:
 - A) Definizione dei risultati attesi: all'inizio del periodo di valutazione, il responsabile/valutatore provvederà ad individuare, quantificare e ponderare i risultati attesi e tutti gli altri sottofattori di valutazione prescelti.
 - B) Verifiche periodiche: durante il periodo di valutazione, il responsabile/valutatore potrà effettuare verifiche periodiche sull'andamento delle attività.
 - C) Formazione progressiva del giudizio:
 - 1) ogni valutatore registra tutti i fatti più rilevanti connessi con la prestazione di lavoro ed il comportamento dei collaboratori, positivi o negativi;
 - 2) si devono annotare, naturalmente, solo i fatti salienti ovvero quelli più *significativi*, giudicati utili per concorrere alla formazione del giudizio;
 - 3) le registrazioni costituiscono un efficace ausilio per la valutazione periodica a scheda e una traccia utile a ricostruire i comportamenti dell'intero periodo considerato;
 - 4) Valutazione finale: a fine periodo il responsabile valuterà i risultati conseguiti in relazione ai risultati attesi, considerando i fattori oggettivi che hanno influito sulla prestazione. Compilerà quindi definitivamente la scheda di valutazione attribuendo i punteggi; detta quantificazione finale della valutazione sarà resa nota al dipendente mediante colloquio individuale.
3. Il sistema di valutazione ha, tra le sue finalità più qualificanti, lo sviluppo professionale dei dipendenti. Quindi gli obiettivi da raggiungere devono essere definiti in modo da stimolare il miglioramento del lavoratore. I traguardi da assegnare saranno ambiziosi, ma al tempo stesso raggiungibili perché devono essere garantiti strumenti adeguati in relazione agli obiettivi da conseguire.
4. La scheda di valutazione, una volta compilata, sarà consegnata al soggetto valutato.
5. La valutazione finale avrà luogo entro un mese dalla certificazione della Relazione di performance (obiettivi gestionali del PRO dell'anno precedente) da parte dell'OIV.

I termini di possibile oggetto di valutazione possono riguardare:

- l'impegno;
- il comportamento;
- la competenza;
(valutazione per dimensione soggettiva: il riferimento principale è l'individuo)
- il rendimento
- i risultati;
(valutazione per dimensione oggettiva: il riferimento principale è la prestazione: i risultati generici e specifici raggiunti)

E' importante sottolineare che il valutatore dovrà esprimere esclusivamente un giudizio di ciò che il valutato ha fatto o non fatto, le caratteristiche dimostrate e i comportamenti attivati nel periodo considerato per la valutazione e in esclusivo riferimento alle mansioni di titolarità. In sostanza, non dovrà pronunciarsi sull'intelligenza o capacità in astratto dell'individuo a fornire una prestazione più

elevata ma solo stabilire se la persona ha dimostrato l'intelligenza necessaria nello svolgimento dei propri compiti o se ha svolto bene i suoi compiti nel periodo di tempo a cui la valutazione si riferisce, avendo a riferimento gli standard quali - quantitativi che la posizione ricoperta richiede. La tecnica adoperata sarà il metodo della valutazione per obiettivi. Questa tecnica prevede che il giudizio venga espresso rispetto ad una serie di obiettivi predeterminati. Non viene espresso un vero e proprio giudizio, bensì una constatazione sia degli stati di avanzamento verso il risultato sia del livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati; cioè se i risultati attesi sono stati realizzati e, se non lo sono stati, le ragioni della loro mancata completa realizzazione.

COMPOSIZIONE DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Le tabelle che seguono contengono, per ogni fattore, la descrizione dei sottofattori di valutazione delle prestazioni del personale.

Sono compresi anche alcuni elementi, riferibili all'esperienza, alle attitudini e alle motivazioni professionali, pertinenti anche alla valutazione del potenziale che potranno essere recuperati e sviluppati nella sede in cui si darà maggiore spazio a tale tipo di sistema di valutazione.

I fattori di valutazione da utilizzare sono i seguenti:

- 1) qualità della prestazione individuale;
- 2) impegno;
- 3) prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale, anche conseguenti a interventi formativi e di aggiornamento;
- 4) competenza e/o esperienza;
- 5) risultati individuali ottenuti.

Ognuno dei su indicati fattori è articolato in sottofattori (o elementi di verifica). Sono stati opportunamente inseriti anche i "sottofattori" richiesti dall'art. 5, comma 2, lett. d) del CCNL del 31.03.1999.

La descrizione che segue è relativa alle tabelle riguardanti i fattori 1-4.

Nella prima colonna di ogni tabella sono indicati i sottofattori su elencati.

Nella seconda colonna è indicato il "peso" ponderale, espresso in percentuale, da attribuire al singolo sottofattore nell'ambito della valutazione complessiva del fattore (minimo consigliabile 5%).

I "pesi" sono definiti all'inizio del ciclo di valutazione

Nella terza colonna è indicato il giudizio formulato relativamente al sottofattore, vale a dire in quale misura o grado tale elemento è presente nel valutato. Il giudizio è espresso con un numero da 1 a 5 cui corrispondono i seguenti significati:

1. Scarso, nettamente inferiore ai risultati attesi;
2. Modesto, vicino ai risultati attesi;
3. Buono, rispondente ai risultati attesi;
4. Elevato, superiore ai risultati;
5. Di assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.

Nella quarta colonna è indicato il valore del giudizio espresso in termini numerici dato dalla moltiplicazione del peso del sottofattore per la valutazione ottenuta del sotto fattore stesso.

La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della valutazione. La divisione è utile per consentire il confronto di tale valore sulla base 5, cioè sulla scala pentenaria scelta per graduare i giudizi.

Esempio: punteggio complessivo raggiunto dal valutato: 220, $220:100 = 2,2$; 2,2 su base 5 si colloca fra Modesto e Buono.

**FATTORE DI VALUTAZIONE: QUALITÀ' DELLA
PRESTAZIONE INDIVIDUALE**

Sottofattore	Peso %	Valutazione	Punti
1. Precisione e puntualità delle prestazioni svolte		1 2 3 4 5	
2. Capacità di adattamento operativo		1 2 3 4 5	
3. Adattamento e orientamento all'utenza		1 2 3 4 5	
4. Capacità organizzativa		1 2 3 4 5	
5. Capacità di proporre soluzioni innovative		1 2 3 4 5	
6. Capacità di guida e di delega		1 2 3 4 5	
7. Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti		1 2 3 4 5	
8. spirito di iniziativa		1 2 3 4 5	
9. Capacità di controllare il proprio lavoro		1 2 3 4 5	

10. Capacità di interazione professionale		1 2 3 4 5	
Totale punteggio			

ILLUSTRAZIONE DEI SOTTOFATTORI E DEL TIPO E DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

1. Precisione e puntualità delle prestazioni svolte

Valutazione di quantità/merito. E' valutato il rendimento quali/quantitativo nella prestazione resa. Esattamente si valutano la correttezza operativa e formale, la conformità alle regole, il rispetto delle procedure e delle discipline pertinenti alle attività interessate alla prestazione, il rispetto di scadenze ed impegni. Come parametro, si farà riferimento all'ordinaria attività del servizio/ufficio nel periodo di valutazione.

2. Capacità di adattamento operativo

Valutazione di merito. E' valutata la disponibilità al cambiamento. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi alle modifiche organizzative ed operative con riferimento alla diversificazione del contesto operativo e delle competenze assegnate.

3. Adattamento e orientamento all'utenza

Valutazione di merito. E' valutata, la disponibilità alle esigenze dell'utenza interna (colleghi degli uffici) e esterna all'ente. Esattamente: si valuta la sensibilità alle esigenze degli utenti, la capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, la capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate e la correttezza dei comportamenti e degli atteggiamenti tenuti.

In particolare nei rapporti con i colleghi si valuta la capacità di integrazione con gli altri, la flessibilità nel recepire le loro esigenze.

4. Capacità organizzativa

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di organizzare il lavoro proprio e dei colleghi e la funzionalità del servizio/ufficio. In particolare è valutata la capacità di pianificare e organizzare attività e risorse per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

5. Capacità di proporre soluzioni innovative

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di proporre soluzioni anche piccole ma utili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.

6. Capacità di guida e di delega

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti.

7. Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti anche di piccole entità, ma utili a conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.

8. Spirito di iniziativa

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di agire e decidere prima di essere costretti dalle circostanze dimostrando di saper anticipare gli effetti delle azioni utilizzando l'esperienza e cogliendo le nuove opportunità.

9. Capacità di controllare il proprio lavoro

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di operare verifiche e riscontri sull'attuazione corretta dei propri compiti e di valutare le conseguenze derivanti dagli errori.

10. Capacità di interazione professionale

Valutazione di merito. E' valutato il grado di collaborazione con i colleghi e la capacità di fornire un contributo positivo e dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali / di ufficio.

FATTORE DI VALUTAZIONE: IMPEGNO

Sottofattori	Peso %	Valutazione	Punti
1. Impegno come grado di coinvolgimento all'interno dei processi lavorativi		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
2. Impegno come diversificazione esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
3. Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
Totale punteggio			

ILLUSTRAZIONE DEI SOTTOFATTORI E DEL TIPO E DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

1. Impegno come grado di coinvolgimento nei processi lavorativi

Valutazione di merito. Si valuta la "partecipazione attiva". Esattamente si valuta la positiva partecipazione alle varie fasi di lavoro intendendosi tutti quei comportamenti che il dipendente assume su sollecitazione dei responsabili, atti a svolgere compiutamente le proprie funzioni.

2. Impegno come diversificazione esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale

Valutazione di merito. Si valuta la propensione ad allargare ed arricchire i compiti assegnati e le attività svolte cercando, autonomamente, di approfondire le nozioni giuridiche e/o tecniche utili allo svolgimento delle mansioni.

3. Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità

Valutazione di merito. Si valuta la capacità dimostrata di rispondere attivamente alle esigenze di flessibilità. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi a lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni con persone o gruppi diversi secondo le esigenze dell'occasione. Si valuta inoltre la disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione.

FATTORE DI VALUTAZIONE: PRESTAZIONI RESE CON MAGGIOR GRADO DI ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE

Sottofattori	Peso %	Valutazione	Punti
1. Formazione come partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
2. Formazione come risultato di professionalità acquisita/e valutata nell'espletamento delle funzioni		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
Totale punteggio			

ILLUSTRAZIONE DEI SOTTOFATTORI E DEL TIPO E DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

1. Formazione come partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento

Valutazione quantitativa. Sono valutati i corsi di formazione attinenti alle funzioni del profilo professionale esaminato delle medesime strutture, effettuati direttamente dal Comune o da altri soggetti titolari, in orario di servizio o in forma privata, preferibilmente con l'attestazione esplicita dei contenuti quantitativi e qualitativi del corso (durata, argomenti, ecc.) e con l'acquisizione di un giudizio positivo formalizzato.

2. Formazione come risultato di professionalità acquisita/e valutata nell'espletamento delle funzioni

Valutazione di merito. Sono valutati la positiva applicazione nel lavoro delle conoscenze e abilità acquisite, anche attraverso corsi di formazione, riscontrabile in particolare nell'utilizzo degli strumenti disponibili, nella corretta applicazione delle procedure idonee, nell'applicazione della disciplina attuale, nella capacità dimostrata di trasferire le conoscenze acquisite ai colleghi e ai collaboratori, ecc. e che producono effetti nei risultati del lavoro.

FATTORE DI VALUTAZIONE: COMPETENZA

Sottofattori	Peso %	Valutazione	Punti
1. Competenza come preparazione e capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
Totale punteggio			

ILLUSTRAZIONE DEI SOTTOFATTORI E DEL TIPO E DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Competenza come preparazione e capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria.

Valutazione di merito. Sono valutati il possesso delle conoscenze richieste per svolgere il lavoro, l'utilizzo corretto di queste conoscenze per risolvere i problemi operativi ed applicativi, la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro previste dalla posizione ricoperta e la capacità di attuare le diverse tecniche in ogni loro fase. E' la competenza espressa nella realizzazione e nell'esecuzione dei lavori affidati.

FATTORE DI VALUTAZIONE: RISULTATI INDIVIDUALI OTTENUTI (solo per i dipendenti di cat D)

1	2	3	4
Sottofattori	Peso %	Valutazione	Punti
Compiti/ obiettivi assegnati		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
Totale punteggio			

Per la valutazione dei risultati ottenuti la corrispondente tabella presenta le seguenti particolarità:

Nella prima colonna sono indicati gli obiettivi assegnati al servizio/ufficio e al valutato. Nella seconda colonna è indicato il "Peso" ponderale, espresso in percentuale, da attribuire al singolo obiettivo/elemento di verifica nell'ambito della valutazione complessiva del fattore (minimo consigliabile 5%).

Gli obiettivi e i "Pesi" sono definiti all'inizio del ciclo di valutazione

Nella terza colonna è indicato il giudizio formulato relativamente all'elemento di verifica, vale a

dire in quale misura o grado l'elemento è presente nel valutato. Il giudizio è espresso con un numero da 1 a 5 cui corrispondono i seguenti significati:

1. Scarso, nettamente inferiore ai risultati attesi;
2. Modesto, vicino ai risultati attesi;
3. Buono, rispondente ai risultati attesi
4. Elevato, superiore ai risultati attesi;
5. Di assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.

Nella quarta colonna è indicato il valore del giudizio espresso in termini numerici dato dalla moltiplicazione del peso del sottofattore per la valutazione ottenuta dal sottofattore stesso.

La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della valutazione. La divisione è utile per consentire il confronto di tale valore sulla base 5, cioè sulla scala pentenaria scelta per graduare i giudizi.

Esempio: punteggio complessivo raggiunto dal valutato: 280, $280:100 = 2,8$; 2,8 su base 5 si colloca fra Modesto e Buono

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Il giudizio minimo che deve essere conseguito dal valutato per ottenere i riconoscimenti e i trattamenti di cui la valutazione è presupposto, salvo che siano richiesti giudizi superiori, si colloca tra Modesto e Buono (> di 2).

La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio riportato nella valutazione di ogni singolo fattore, suddiviso per il numero dei fattori, mantenendo il rapporto con la scala a 5.

Esempio:

N. fattori 4

SISTEMI DI PRODUTTIVITÀ'

Criteria per la ripartizione delle risorse destinate alla produttività

Il sistema di incentivazione della produttività prevede la distribuzione delle risorse a ciò finalizzate in base a due fattori: produttività collettiva e produttività individuale.

Produttività "collettiva" cioè riferita agli obiettivi di gruppo (performance organizzativa) ovvero di PRO (Piano della performance delle strutture organizzative), secondo il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'ente ai sensi del D.Lgs. 150/2009.

Il livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa certificato dall'Organismo Indipendente di Valutazione costituisce il presupposto per la valutazione della scheda di ogni dipendente riferita alla produttività di gruppo.

I punteggi di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di gruppo variano da 1 a 5 e vengono così associati alle percentuali di raggiungimento degli obiettivi di cui sopra valutati dall'OIV:

Punti	Percentuale
1	fino a 60%
2	superiore a 60% a 70%
3	superiore a 70% a 85%
4	superiore a 85% a 95%
5	superiore a 95%

Il punteggio sarà quindi espresso sempre con una scala da 1 a 5, considerando positiva una valutazione superiore a 2 (in caso contrario non darà diritto ad alcun compenso). In ogni caso il

periodo minimo di servizio attivo richiesto per poter esprimere una valutazione è di tre mesi.

Produttività individuale. La produttività individuale valuta l'apporto partecipativo dei singoli dipendenti desunto dalla media dei punteggi attribuiti ai fattori "impegno", "qualità" e "risultati individuali ottenuti", per i dipendenti di cat. D, e dalla media dei punteggi attribuiti ai fattori "impegno" e "qualità" per i dipendenti di cat. A, B e C, risultanti dalla scheda individuale elaborata sulla base del manuale di valutazione.

Il punteggio sarà quindi espresso sempre con una scala da 1 a 5, considerando positiva una valutazione superiore a 2 (in caso contrario non darà diritto ad alcun compenso). Qualora il valutatore ritenga che il periodo di servizio sia troppo breve per poter esprimere un giudizio sui diversi fattori e sottofattori considerati, lo esplicherà nella scheda e lo farà presente al valutato nel colloquio di valutazione (in ogni caso il periodo minimo di servizio attivo richiesto per poter esprimere una valutazione è di tre mesi).

Punteggio totale di valutazione della produttività (PTV)

Il punteggio totale di valutazione delle performance individuali ai fini della produttività è dato dalla media aritmetica tra il punteggio della scheda "produttività di gruppo" (se superiore a 2) e della "scheda individuale" (se superiore a 2), quest'ultimo calcolato come sopra.

MODALITÀ' DI ESPRESSIONE DEI PUNTEGGI FINALI

Il punteggio di valutazione finale utilizzato ai fini della produttività, viene espresso sempre con il massimo di due decimali (es. 2,56, 4,75); se il risultato delle medie applicate comporta più di due decimali, si tiene conto solo di due, senza arrotondamenti né per eccesso né per difetto.

Allegato B1

Si tratta della scheda che valuta e pesa gli obiettivi e i risultati di gruppo (produttività collettiva, performance organizzativa di struttura) previsti negli strumenti di programmazione dell'ente (PEG/PRO, Piano della performance della struttura organizzativa cui il dipendente considerato partecipa - da indicare nella scheda -).

Fattore di valutazione della performance organizzativa (scheda obiettivi di gruppo) riferita al dipendente Sig./Sig.ra _____

1	2	3	4	5	6	7
Obiettivi di gruppo assegnati	Peso Obiettivi (rispetto al totale degli obiettivi di Settore)	Peso degli obiettivi di gruppo per il dipendente	Perc. di Colonna 3 x valori di colonna 2	Descrizione risultati	Valutazione raggiungimento obiettivi di gruppo	Punti (Colonna 6 x Colonna 4)
Descrizione					1 2 3 4 5	
Descrizione					1 2 3 4 5	
Descrizione					1 2 3 4 5	
Descrizione					1 2 3 4 5	
Totale		100				

Totale punti.....: 100 =

Allegato B1

Si tratta della scheda che valuta e pesa gli obiettivi e i risultati di gruppo (produttività collettiva, performance organizzativa di struttura) previsti negli strumenti di programmazione dell'ente (PEG/PRO, Piano della performance della struttura organizzativa cui il dipendente considerato partecipa - da indicare nella scheda -).

Fattore di valutazione della performance organizzativa (scheda obiettivi di gruppo) riferita al dipendente Sig./Sig.ra _____

1	2	3	4	5	6	7
Obiettivi di gruppo assegnati	Peso Obiettivi (rispetto al totale degli obiettivi di Settore)	Peso degli obiettivi di gruppo per il dipendente	Perc, di Colonna 3 x valori di colonna 2	Descrizione risultati	Valutazione raggiungimento obiettivi di gruppo	Punti (Colonna 6 x Colonna 4)
Descrizione					1 2 3 4 5	
Descrizione					1 2 3 4 5	
Descrizione					1 2 3 4 5	
Descrizione					1 2 3 4 5	
Totale		100				

Totale punti.....: 100 =.....

