



COMUNE DI GUALDO CATTANEO

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE
E
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEI DIPENDENTI NON TITOLARI
DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

MANUALE PER LA VALUTAZIONE

INDICE

Premessa e finalità della valutazione **Pag. 3**

**Performance organizzativa dell'Ente
(modalità di valutazione)** **Pag. 4**

**Performance individuale dei Dipendenti non
titolari di posizione organizzativa
(modalità di valutazione)** **Pag. 6**

• **Oggetto della valutazione** **Pag. 6**

• **Metodologia di valutazione** **Pag. 8**

• **Soggetti preposti alla valutazione** **Pag. 15**

• **Strumenti della valutazione** **Pag. 15**

• **Tempistica della valutazione** **Pag. 16**

• **Comunicazione della valutazione** **Pag. 18**

• **Conversione della valutazione in
trattamento economico accessorio** **Pag. 20**

• **Errori da evitare nella valutazione** **Pag. 21**

• **Appendice: Progressioni economiche** **Pag. 23**

Allegati: **Pag. 24**

- **Scheda di valutazione della performance individuale**

- **Scheda di valutazione della performance organizzativa**

PREMESSA E FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il presente Manuale di valutazione della performance indica le modalità di **valutazione della performance organizzativa dell'Ente** e della **performance individuale dei Dipendenti non titolari di posizione organizzativa**.

Il processo di valutazione persegue differenti finalità, quali quelle di orientare la prestazione dei valutati verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, di valorizzare i valutati stessi, di far crescere le loro competenze professionali, di potenziare la cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, di fungere da base per assegnare incentivi economici e di carriera.

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.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

(Modalità di valutazione)

La **performance organizzativa dell'Ente** misura il livello di realizzazione degli indicatori individuati annualmente per l'intero Ente.

Tale performance è indicata annualmente nei documenti di programmazione dell'Ente stesso e potrà prendere in considerazione indicatori (eventualmente pesati) quali ad esempio il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, il tasso di assenteismo, il grado di riscossione delle entrate, la capacità di impegno delle spese, il rispetto del piano di formazione, il corretto utilizzo della flessibilità, il livello di benessere organizzativo raggiunto, il posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà, la customer satisfaction ed altri.

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa dell'Ente è certificato a consuntivo dal Nucleo di Valutazione e rendicontato nella Relazione sulla performance.

La valutazione della realizzazione degli indicatori, avviene con una scala di numeri interi da 0 a 10 avente il seguente significato:

da 0 a 2	Non raggiunto
da 3 a 7	Parzialmente raggiunto
da 8 a 10	Raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di realizzazione degli indicatori.

Il punteggio della valutazione della realizzazione degli indicatori è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli indicatori e le relative valutazioni numeriche degli indicatori stessi.

In caso di assenza dei pesi % dei singoli indicatori, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli indicatori e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli indicatori stessi.

I premi correlati alla performance organizzativa dell'Ente vengono erogati a consuntivo, dopo la certificazione sul grado di raggiungimento della performance organizzativa di Ente da parte del Nucleo di Valutazione sulla base di quanto previsto in sede di contrattazione integrativa decentrata.

**PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI NON TITOLARI DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA
(Modalità di valutazione)**

<

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Dipendenti non titolari di posizione organizzativa è il raggiungimento degli obiettivi programmati e del contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza e le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Dipendenti stessi sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento sono quelli individuati annualmente dal Titolare di posizione organizzativa di riferimento, che potranno essere di gruppo e / o individuali, 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.

Valutazione del contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza

La valutazione riguarda il contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza sia nel raggiungimento degli obiettivi/risultati che nella realizzazione dell'attività istituzionale del servizio stesso.

Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri:

- Disponibilità

intesa come la capacità dimostrata di svolgere altre attività in caso di necessità che emergono nel Settore e/o nell'Ente e/o di porsi positivamente ed in modo attivo di fronte a situazioni nuove e/o mutevoli.

- Autonomia

intesa come la capacità dimostrata di organizzarsi autonomamente per la gestione e lo sviluppo delle attività istituzionali senza il ripetuto sollecito del Titolare di posizione organizzativa di riferimento.

- Collaborazione

intesa come la capacità dimostrata di collaborare efficacemente con colleghi, superiori e/o fra settori

- Orientamento alla soluzione dei problemi

intesa come la capacità dimostrata di offrire un contributo operativo alla soluzione dei problemi, facendosi carico, nei limiti del proprio ruolo, della risoluzione dei problemi stessi

- Sensibilità alla qualità del servizio

intesa come la capacità dimostrata di porre attenzione alla qualità del servizio erogato.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

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

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

*Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi** 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.

Il ***punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

Valutazione del contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza

*Per quanto concerne il **contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato.*

Per il contributo al raggiungimento del risultato/obiettivi l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

- **da 1 a 2** – contributo migliorabile
- **da 3 a 7** – contributo medio
- **da 8 a 10** – contributo alto

Per il contributo alla performance del servizio di appartenenza (attività istituzionale) l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

- **da 1 a 2** – contributo migliorabile
- **da 3 a 7** – contributo medio
- **da 8 a 10** – contributo alto

Il ***punteggio della valutazione contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza*** è dato dalla media delle valutazioni numeriche attribuite alle due tipologie di apporto (punteggio medio apporto).

Valutazione delle competenze

*Per quanto concerne le **competenze** e i relativi comportamenti, tenuti dai Dipendenti non titolari di posizione organizzativa 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:*

Disponibilità

(intesa come la capacità dimostrata di svolgere altre attività in caso di necessità che emergono nel Settore e/o nell'Ente e/o di porsi positivamente ed in modo attivo di fronte a situazioni nuove e/o mutevoli)

Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 : Il comportamento lavorativo è tendente a non svolgere altre attività in caso di necessità che emergono nel Settore e/o nell'Ente e/o a non porsi positivamente ed in modo attivo di fronte a situazioni nuove e/o mutevoli

Punteggi 5 – 6 – 6,5 – 7 : Il comportamento lavorativo è tendente a non sempre svolgere altre attività in caso di necessità che emergono nel Settore e/o nell'Ente e/o a non sempre porsi positivamente ed in modo attivo di fronte a situazioni nuove e/o mutevoli

Punteggi 8 – 8,5 – 9 – 10 : Il comportamento lavorativo è tendente a svolgere altre attività in caso di necessità che emergono nel Settore e/o nell'Ente e/o a porsi positivamente ed in modo attivo di fronte a situazioni nuove e/o mutevoli

Autonomia

(intesa come la capacità dimostrata di organizzarsi autonomamente per la gestione e lo sviluppo delle attività istituzionali senza il ripetuto sollecito del Titolare di posizione organizzativa di riferimento)

Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 : Il comportamento lavorativo è tendente a non organizzarsi autonomamente per la gestione e lo sviluppo delle attività istituzionali senza il ripetuto sollecito del Titolare di posizione organizzativa di riferimento

Punteggi 5 – 6 – 6,5 – 7 : Il comportamento lavorativo è tendente a non sempre organizzarsi autonomamente per la gestione e lo sviluppo delle attività istituzionali senza il ripetuto sollecito del Titolare di posizione organizzativa di riferimento

Punteggi 8 – 8,5 – 9 – 10 : Il comportamento lavorativo è tendente a organizzarsi autonomamente per la gestione e lo sviluppo delle attività istituzionali senza il ripetuto sollecito del Titolare di posizione organizzativa di riferimento

Collaborazione

(intesa come la capacità dimostrata di collaborare efficacemente con colleghi, superiori e/o fra settori)

Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 : Il comportamento lavorativo è tendente a non collaborare efficacemente con colleghi, superiori e/o fra settori)

Punteggi 5 – 6 – 6,5 – 7 : Il comportamento lavorativo è tendente a non sempre collaborare efficacemente con colleghi, superiori e/o fra settori)

Punteggi 8 – 8,5 – 9 – 10 : Il comportamento lavorativo è tendente a collaborare efficacemente con colleghi, superiori e/o fra settori)

Orientamento alla soluzione dei problemi

(intesa come la capacità dimostrata di offrire un contributo operativo alla soluzione dei problemi, facendosi carico, nei limiti del proprio ruolo, della risoluzione dei problemi stessi)

Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 : Il comportamento lavorativo è tendente a non offrire un contributo operativo alla soluzione dei problemi, non facendosi carico, nei limiti del proprio ruolo, della risoluzione dei problemi stessi

Punteggi 5 – 6 – 6,5 – 7 : Il comportamento lavorativo è tendente a non sempre offrire un contributo operativo alla soluzione dei problemi, non sempre facendosi carico, nei limiti del proprio ruolo, della risoluzione dei problemi stessi

Punteggi 8 – 8,5 – 9 – 10 : Il comportamento lavorativo è tendente ad offrire un contributo operativo alla soluzione dei problemi, facendosi carico, nei limiti del proprio ruolo, della risoluzione dei problemi stessi

Sensibilità alla qualità del servizio

(intesa come la capacità dimostrata di porre attenzione alla qualità del servizio erogato)

Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 : Il comportamento lavorativo è tendente a non porre attenzione alla qualità del servizio erogato

Punteggi 5 – 6 – 6,5 – 7 : Il comportamento lavorativo è tendente a non sempre porre attenzione alla qualità del servizio erogato

Punteggi 8 – 8,5 – 9 – 10 : Il comportamento lavorativo è tendente a porre attenzione alla qualità del servizio erogato

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

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 delle competenze stesse.

Le competenze hanno i seguenti pesi:

- Disponibilità: peso 20%
- Autonomia: peso 20%
- Collaborazione: peso 20%
- Orientamento alla soluzione dei problemi 20%
- Sensibilità alla qualità del servizio: peso 20%

Valutazione finale della performance individuale

Il ***punteggio finale della valutazione della performance individuale*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle singole differenti aree di valutazione (raggiungimento obiettivi, contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza e competenze). e le relative valutazioni numeriche delle aree stesse.

La ponderazione delle aree valutative, suddivisa per le diverse categorie, è la seguente:

AREE VALUTATIVE	CATEG. D	CATEG. C	CATEG. B	CATEG. A
Raggiungimento degli obiettivi	25%	25%	10%	10%
Contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza	40%	40%	45%	45%
Competenze	35%	35%	45%	45%
Totale pesi	100%	100%	100%	100%

I congedi di maternità, paternità e parentali non incidono sulla valutazione della performance individuale, mentre possono incidere sull'erogazione dell'indennità di risultato secondo quanto disposto dal Contratto Decentrato Integrativo di Ente.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione è il Titolare di posizione organizzativa di riferimento.

Il Titolare di posizione organizzativa di riferimento nell'espletamento delle sue funzioni si può avvalere di tutte quelle informazioni (es. autovalutazioni dei Dipendenti non titolari di posizione organizzativa, report del controllo di gestione...) che ritiene opportuno ricevere.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

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

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Dipendenti non titolari di posizione organizzativa implica una verifica periodica sulle aree valutative dei Titolari di posizione organizzativa stessi.

Tale verifica periodica, da realizzarsi da parte del Titolare di posizione organizzativa, in particolare deve permettere di verificare lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, di analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato, di individuare opportune azioni correttive, di ridefinire gli obiettivi in presenza ad esempio di un cambiamento di priorità.

Tale verifica quindi deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

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

Le fasi principali della valutazione sono le seguenti:

fase della programmazione:

- individuazione degli obiettivi fra Titolari di posizione organizzativa e Giunta per l'anno oggetto della valutazione con l'eventuale supporto del Nucleo di Valutazione; a tal fine il Titolare di posizione organizzativa si può confrontare anche con i propri Collaboratori;

- approvazione degli obiettivi attraverso il PEG da parte della Giunta entro un mese dall'approvazione del bilancio di previsione;
- esplicitazione ed attribuzione degli obiettivi da parte del Titolare di posizione organizzativa ai propri Dipendenti mediante idonea e documentata comunicazione immediatamente dopo l'approvazione del PEG;

fase della verifica intermedia:

- verifica intermedia, almeno una entro il 31 luglio, da parte del Titolare di posizione organizzativa sullo stato di attuazione degli obiettivi ed in relazione ai comportamenti organizzativi, se ritiene che questi ultimi siano sotto la sufficienza, con il confronto con il Dipendente su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. Nell'ambito della riunione il Dipendente comunica al Titolare di posizione organizzativa di riferimento eventuali difficoltà o elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi, per gli eventuali atti necessari da parte di quest'ultimo.

fase della verifica finale

- valutazione da parte del Titolare di posizione organizzativa di riferimento dei loro Dipendenti non titolari di posizione organizzativa e comunicazione delle valutazioni stesse ai Valutati entro febbraio dell'anno successivo al periodo di valutazione.

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, se ritenuto necessario in particolare a seguito di criticità, periodicamente, con le modalità indicate nel paragrafo relativo alla tempistica della valutazione, tra il Titolare di posizione organizzativa di riferimento e Dipendente valutato.

Il colloquio finale, se ritenuto necessario, avviene fra il Titolare di posizione organizzativa di riferimento e il Dipendente valutato.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati ottenuti nell'anno in esame, i problemi e le relative cause e gli eventuali azioni di sviluppo (es. formazione, affiancamento, ...) ritenute necessarie per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi.

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 Dipendente non titolare di posizione organizzativa in occasione della comunicazione finale della valutazione e comunque entro i 10 giorni successivi

può presentare le proprie osservazioni relativi agli aspetti procedurali al Nucleo di Valutazione, il quale nei successivi 20 giorni deciderà in via definitiva.

CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La conversione della valutazione in trattamento economico accessorio avviene secondo i criteri stabiliti nel contratto decentrato integrativo dell'Ente, nel rispetto della normativa e dei contratti collettivi nazionali di lavoro vigenti.

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 per l'applicazione dei criteri stabiliti nel contratto decentrato integrativo dell'Ente.

ALLEGATI

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI NON TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE