

**COMUNE DI  
MONTE COLOMBO**

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

**MANUALE PER LA VALUTAZIONE**

## INDICE

<b>Finalità della valutazione</b>	<b>Pag. 3</b>
<b>Oggetto della valutazione</b>	<b>Pag. 4</b>
<b>Metodologia di valutazione</b>	<b>Pag. 7</b>
<b>Soggetti preposti alla valutazione</b>	<b>Pag. 13</b>
<b>Strumenti della valutazione</b>	<b>Pag. 14</b>
<b>Tempistica della valutazione</b>	<b>Pag. 15</b>
<b>Comunicazione della valutazione</b>	<b>Pag. 16</b>
<b>Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio</b>	<b>Pag. 17</b>
<b>Errori da evitare nella valutazione</b>	<b>Pag. 18</b>
<b>Appendice:</b>	
<b>- Progressioni economiche</b>	<b>Pag. 20</b>
<b>- Bonus annuale delle eccellenze</b>	<b>Pag. 20</b>
<b>- Premio annuale per l'innovazione</b>	<b>Pag. 21</b>
<b>- Accesso a percorsi di alta formazione     e di crescita professionale</b>	<b>Pag. 21</b>
<b>Allegato:</b>	
<b>Scheda di valutazione</b>	<b>Pag. 22</b>

## 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 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 del raggiungimento degli obiettivi programmati

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento 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 dell'apporto individuale al raggiungimento del risultato e alla performance del servizio di appartenenza

L'apporto individuale prenderà in considerazione 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.

### Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri:

#### - la conoscenza tecnica

intesa come l'insieme delle cognizioni possedute in relazione alla propria attività per conseguire gli obiettivi della struttura. Conoscenza dei propri clienti specifici e consapevolezza del contesto, in funzione del servizio per il quale la sua attività si svolge. Attenzione all'aggiornamento permanente e al rispetto delle norme di legge, di regolamento, di contratto collettivo, individuale e integrativo e dei codici di comportamento.

#### - le capacità tecnico-operative

intese come il "saper fare"; applicazione delle conoscenze possedute per l'efficacia, l'efficienza, la qualità e quantità del servizio prodotto

#### - la capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno

intesa come la realizzazione dei risultati del lavoro cui si è preposti con un basso tasso di riciclo, attenzione alla soluzione di problemi di secondo livello, contributo al miglioramento continuo delle procedure di lavoro, in primo luogo garantendo per quanto di competenza il rispetto dei termini fissati da norme di legge o di regolamento per l'emanazione dei provvedimenti finali, per l'ottimizzazione dei tempi e della qualità finalizzati alla soddisfazione dell'utenza nel contatto con l'Ente.

#### - l'impegno e la collaborazione

intesi come il fare e il dare il massimo nell'unità di tempo con continuità e precisione, mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. Capacità di

lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio contributo partecipando a gruppi di lavoro interni ed esterni alla struttura di appartenenza e a progetti anche intersettoriali; integrazione con gli altri ed attiva disponibilità e partecipazione alla soluzione di problematiche comuni.

- la flessibilità, la propositività e l'adattamento all'innovazione

intesi come il porsi positivamente ed in modo attivo di fronte a situazioni nuove e/o mutevoli, con disponibilità ad integrare le conoscenze proprie ed altrui in un processo di scambio, volto ad adeguare le capacità operative, nel rispetto delle norme di legge, di regolamento, dei contratti e dei codici di comportamento.

- la responsabilità, l'autonomia e la capacità di autocontrollo

intese come l'essere in grado di valutare le conseguenze del proprio operare, anche in tema di sicurezza propria e dei colleghi sul lavoro, rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione. Capacità di integrarsi con il gruppo di lavoro e rapportarsi con gli altri settori; capacità di organizzare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi assegnati, di programmare le fasi del proprio lavoro e di portarlo a termine; capacità di valutare opportunamente le priorità.

## 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.

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 (punteggio medio obiettivi).

*Per quanto concerne l'apporto individuale, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato.*

Per l'apporto al raggiungimento del risultato/obiettivi 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 l'apporto alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (attività istituzionale) 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

Il ***punteggio della valutazione dell'apporto individuale*** è dato dalla media delle valutazioni numeriche attribuite alle due tipologie di apporto (punteggio medio apporto).

*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:*

### **Conoscenza tecnica**

**Punteggi 1 – 2 – 3:** La prestazione resa su questo fattore non è adeguata

**Punteggi 4 – 4,5 – 5:** Possiede le conoscenze tecniche elementari necessarie per lo svolgimento dell'attività richiesta

**Punteggi 6 – 6,5 – 7:** Possiede discrete conoscenze anche se limitate ad una particolare attività del servizio

**Punteggi 7,5 – 8 – 8,5:** Possiede buone conoscenze legate alla propria attività e una discreta conoscenza di tutte le altre attività del servizio

**Punteggi 9 – 9,5 – 10:** Possiede conoscenze adeguate ad uno svolgimento eccellente della propria attività e ad uno svolgimento adeguato delle altre attività del settore



### **Capacità tecnico -operative**

**Punteggi 1 – 2 – 3:** La prestazione resa su questo fattore non è adeguata

**Punteggi 4 – 4,5 – 5:** Potrebbe impegnarsi di più nel raggiungimento degli obiettivi

**Punteggi 6 – 6,5 – 7:** Applica le conoscenze in modo autonomo, ma contribuendo solo operativamente al raggiungimento degli obiettivi

**Punteggi 7,5 – 8 – 8,5:** E' in grado di applicare le conoscenze in modo autonomo, rispettando i tempi e gli standard di qualità stabiliti e definiti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa

**Punteggi 9 – 9,5 – 10:** E' in grado di applicare in modo autonomo le conoscenze possedute, individuando modalità innovative e migliorative in coerenza con gli obiettivi individuati nel peg

### **Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno**

**Punteggi 1 – 2 – 3:** La prestazione resa su questo fattore non è adeguata

**Punteggi 4 – 4,5 – 5:** a) Fatica ad ascoltare le richieste, b) non si fa sempre carico dei problemi, c) tende a sfuggire le relazioni con gli altri, d) fornisce risposte non sempre soddisfacenti

**Punteggi 6 – 6,5 – 7:** a) Qualche volta ascolta in maniera formale, b) dà risposte soddisfacenti, anche se limitate, c) fornisce la prestazione qualche volta senza rispettare i tempi stabiliti

**Punteggi 7,5 – 8 – 8,5:** a) Ascolta attivamente, facendo domande di verifica, b) dà risposte soddisfacenti, c) fornisce la prestazione in tempi e modi adeguati, secondo quanto stabilito nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa

**Punteggi 9 – 9,5 – 10:** a) Ascolta attivamente, facendo domande di verifica, b) dà risposte soddisfacenti, c) interpreta le esigenze anche non espresse, d) agisce cercando di agevolare e semplificare le relazioni interne – esterne

### **Integrazione e collaborazione**

**Punteggi 1 – 2 – 3:** La prestazione resa su questo fattore non è adeguata

**Punteggi 4 – 4,5 – 5:** a) Qualche volta dimostra lungaggini nei tempi e nell'azione, b) preferisce non lavorare in gruppo, c) fatica ad utilizzare il contributo degli altri

**Punteggi 6 – 6,5 – 7:** a) Partecipa ai lavori di gruppo con limitata attenzione alla qualità e alla tempestività delle risposte

**Punteggi 7,5 – 8 – 8,5:** a) Partecipa attivamente ai lavori di gruppo, b) rispetta i tempi e i modi nella risoluzione dei problemi, secondo quanto stabilito nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa

**Punteggi 9 – 9,5 – 10:** a) Partecipa attivamente ai lavori di gruppo, b) rispetta i tempi e i modi nella risoluzione dei problemi, secondo quanto stabilito nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa, c) porta un contributo significativo alla realizzazione degli obiettivi, d) ha un'eccellente integrazione con gli altri, e) è in grado di individuare e proporre azioni per ottimizzare il lavoro proprio e degli altri

### **Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione**

**Punteggi 1 – 2 – 3:** La prestazione resa su questo fattore non è adeguata

**Punteggi 4 – 4,5 – 5:** a) Qualche volta resiste di fronte alle situazioni nuove, b) fatica ad adeguare il proprio modo di lavorare

**Punteggi 6 – 6,5 – 7:** Accetta le nuove situazioni nuove con scarso entusiasmo

**Punteggi 7,5 – 8 – 8,5:** a) Assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove, b) si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza, c) è capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi

**Punteggi 9 – 9,5 – 10:** a) Assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove, b) si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza, c) è capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi, d) porta idee per l'innovazione, e) attua dei comportamenti tesi all'erogazione del servizio anche in situazioni di emergenza o assenza di altri, f) attiva la comunicazione interna

### **Responsabilità, autonomia e capacità di autocontrollo operativo**

**Punteggi 1 – 2 – 3:** La prestazione resa su questo fattore non è adeguata

**Punteggi 4 – 4,5 – 5:** a) E' poco consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività, b) fatica a programmare il lavoro

**Punteggi 6 – 6,5 – 7:** a) E' consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività, b) programma il lavoro in funzione di singoli obiettivi, rispettando i tempi stabiliti

**Punteggi 7,5 – 8 – 8,5:** a) E' molto consapevole del grado di responsabilità connessa alla propria attività, b) programma il lavoro, rispettando i tempi stabiliti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa e verifica la sua attività in corso d'opera, autocorreggendosi

**Punteggi 9 – 9,5 – 10:** a) E' molto consapevole del grado di responsabilità connessa alla propria attività, b) programma il lavoro, rispettando i tempi stabiliti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa e verifica la sua attività in corso d'opera, autocorreggendosi, c) sensibilizza i colleghi sulle attività da svolgersi, diffondendo un clima responsabile e produttivo, d) influenza positivamente i colleghi sulla gestione in piena autonomia delle attività affidate a ciascuno

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

Il Dirigente 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 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,
- alle competenze.

## SOGGETTI PREPOSTI ALLA 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.

Il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno / Nucleo di valutazione.

## STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsicazione 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 degli obiettivi e dell'apporto individuale 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 valutazione numerica e il punteggio medio attribuito; per la sezione relativa all'apporto individuale: le due tipologie di apporto (obiettivi, attività istituzionale), la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione dei comportamenti dalla quale si evince le competenze considerate, 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 – apporto individuale - 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 Responsabile 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.

Possono essere definiti anche obiettivi diversi/aggiuntivi rispetto agli obiettivi del Peg.

I Responsabili, sulla base delle proprie valutazioni infrannuali, avvertono in forma scritta o in forma orale verbalizzata, i Dipendenti per i quali si profilano criticità, indicandone le ragioni essenziali.

I Responsabili 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 aprile di ogni anno.

## COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il Responsabile, 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.

Il valutato in occasione della comunicazione finale della valutazione e comunque entro i 7 giorni successivi può presentare le proprie osservazioni al Nucleo di Valutazione Generale, il quale nei successivi 30 giorni deciderà in via definitiva.



## CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La conversione della valutazione in trattamento economico accessorio (produttività), avviene:

- ripartendo il fondo destinato al trattamento accessorio, collegato alla performance individuale, dividendolo per la sommatoria delle valutazioni finali dei Dipendenti;
- moltiplicando il risultato ottenuto per ciascuna singola valutazione finale del Personale.

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 delle valutazioni dell'apporto individuale alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (attività istituzionale) e delle competenze.

## 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**

**SCHEMA DI VALUTAZIONE**