COMUNE DI CORDIGNANO

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DIPENDENTI

- Parte 1: Contenuti del Sistema di Valutazione della performance individuale e organizzativa
- Parte 2: Sintesi della valutazione dei comportamenti/competenze
- Parte 3: Sintesi della valutazione degli obiettivi e valutazione complessiva della Performance individuale
- Parte 4: La Valutazione della performance organizzativa

PARTE 1:
CONTENUTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

1.1 PREMESSA METODOLOGICA

La diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa e ai ruoli viene chiamata "valutazione". Il compito di valutare rappresenta l'aspetto professionale più delicato del ruolo dirigenziale, perché sfiora talmente da vicino la dimensione privata individuale da obbligare chi lo esercita a chiarimenti etici e tecnici precisi.

La valutazione delle persone e delle posizioni è parte integrante del ruolo del capo diretto, il quale risulta il primo responsabile della efficienza della propria organizzazione. La direzione del personale lo assiste, fungendo da banca-dati, sempre con ruolo di consulente o, al massimo, di co-decisore.

L'assunto etico della valutazione è il seguente:

- la valutazione di una persona sul lavoro e del suo ruolo è un diritto – dovere, sia dell'organizzazione che della persona;
- essa è la base indispensabile di un corretto rapporto di prestazione scambievole;
- essa si concretizza in una serie di giudizi formulati in rapporto a una realtà di riferimento.

L'assunto tecnico della valutazione è il seguente:

- i comportamenti delle persone e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabiliti e standardizzati;
- pertanto possono essere confrontati tra loro e dare luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento.

Gli ambiti della valutazione sono principalmente quattro e riguardano:

- la Posizione nel lavoro (cosa si deve fare);
- la Prestazione sul lavoro (cosa si è fatto);
- il Potenziale individuale (cosa si può fare oltre);
- il Potenziamento personale (cosa si può migliorare).

I criteri della valutazione consistono nello scegliere alcuni fattori, allenarsi a riconoscerli, valutarli in termini di realizzabilità e di realizzazione, applicarli a un individuo o ad un ruolo, confrontare i risultati rispetto all'universo di riferimento ed esprimere, infine, un giudizio sintetico.

Delle 4P sopra elencate (Posizione, Prestazione, Potenziale e Potenziamento) questo documento affronta la **valutazione delle prestazioni o performance individuali**.

LE CONDIZIONI DELLA VALUTAZIONE

Le valutazioni sono sempre e comunque effettuate. Il semplice contatto tra persone diverse ha già in sé l'occasione e la causa della formulazione di un giudizio: in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il sistema di valutazione proposto tende a sostituire gli inevitabili comuni "apprezzamenti" espressi spontaneamente sulla base di molteplici indirizzi soggettivi, con un giudizio per quanto più possibile equo.

Ciò premesso, vediamo di esaminare i presupposti logici del sistema di valutazione.

FREQUENZA

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo assimilabile, anzi, coincidente, in gran parte, con il processo di leadership che ogni capo esercita al meglio delle sue capacità nei confronti del suoi collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro.

La valutazione delle prestazioni dovrà essere formalizzata con frequenza annuale (o semestrale) per garantire omogeneità di giudizio e perché possa essere utilizzata per fornire elementi utili per altre decisioni relativi allo sviluppo professionale (formazione, retribuzione, carriera).

TECNICA

La valutazione si basa sul confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento in primo luogo agli effetti gestionali del COMPORTAMENTO e in secondo luogo, per quanto più possibile, a fatti gestionali collegati ai RISULTATI.

La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona ha fatto, non com'è fatta questa persona; o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

RESPONSABILITA'

La responsabilità della valutazione è affidata al capo diretto della persona da valutare, in quanto è nella migliore posizione per utilizzare la tecnica proposta senza soluzioni di continuità.

Il responsabile della valutazione (ovvero il capo diretto, contrattualmente abilitato alla responsabilità della gestione di risorse umane e finanziarie) può acquisire dai propri collaboratori ogni altra utile informazione ai fini di una efficace e completa valutazione.

A questo scopo - qualora ciò non sia avvenuto periodicamente durante la realizzazione del progetto - il responsabile della valutazione acquisisce informazioni anche dai responsabili di progetti nell'eventualità che un proprio collaboratore abbia prestato attività in progetti di altre aree.

REVISIONE

La valutazione è l'espressione di una opinione personale espressa dal valutatore e non è mai una "misura di rendimento". Rimane quindi, un fatto soggettivo, sia pure sistematico.

Diventa centrale il ruolo dell'Organismo di Valutazione e di coordinamento dei valutatori dal Segretario Generale, che deve presiedere la valutazione complessiva dell'ente, affiancando i i singoli valutatori, affinchè le valutazioni siano effettuate correttamente e si riducano i fenomeni di discriminazione tra valutati e gli opportunismi dei valutatori.

COMUNICAZIONE

La comunicazione è un requisito essenziale perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di giudizio, ma anche un'opportunità che consente:

- al capo valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
- al collaboratore valutato di confrontarsi con il capo;
- ad entrambi di fare chiarezza su: risultati attesi, risultati conseguiti, problemi gestionali, sviluppo delle prestazioni.

DESTINATARI

Il sistema di valutazione riguarda il personale Dirigente/Titolari di Posizione Organizzativa e il personale dipendente.

1.2 OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il sistema di valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'istituto. Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

- la chiarificazione a ciascun dipendente, degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di strutture e loro collaboratori sui risultati ottenuti

Secondo importante scopo del sistema è di rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale, superando i difetti di genericità e ambiguità che hanno in tutte le organizzazioni determinato il fallimento delle note di qualifica.
Terzo fondamentale scopo del sistema è di valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione.
In sintesi si può dire che la finalità di un sistema di valutazione è di fornire una ponderata e sistematica valutazione delle prestazioni di quanti operano nell'ente.
In definitiva, il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti. Al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare riconoscendo il merito dei maggiori apporti all'attività dell'ente.

1.3 GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

A) L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE: OBIETTIVI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE

La metodologia individua due dimensioni di valutazione della Performance:

- una dimensione collegata agli obiettivi organizzativi del lavoro, connessi alla capacità di raggiungere risultati da parte di unità organizzative, settori, servizi (sotto la direzione di Posizioni Organizzative e/o Dirigenti) e che da sempre associamo alla definizione di obiettivi e relativi indicatori; questa dimensione si associa ai risultati dell'ente e perciò al concetto di Performance organizzativa;
- una dimensione più strettamente individuale, collegata ai comportamenti e competenze agiti nell'unità di tempo, dai singoli dipendenti dell'ente; questa dimensione si associa perciò al concetto di Performance individuale.

Performance organizzativa e individuale

L'Art. 68 (Fondo risorse decentrate) nel CCNL 2016-2018 comparto enti locali, prevede che le risorse (definite dall'art. 67 del CCNL) rese annualmente disponibili ai sensi del comma 1, sono destinate, tra l'altro ai seguenti utilizzi:
a) premi correlati alla **performance individuale**;
b) premi correlati alla **performance organizzativa**;

L'introduzione, per la prima volta in un contratto collettivo di questa terminologia pone la necessità di interpretarla, alla luce della Metodologia di valutazione della Performance, adottata dal Centro Studi della Marca Trevigiana.
La Metodologia di valutazione della Performance, adottata dal Centro Studi della Marca Trevigiana, cui il Comune di Cordignano aderisce, si associa in modo completo con la nuova dimensione della Performance.
Da sempre la metodologia in uso individua due dimensioni di valutazione della Performance:

- una dimensione collegata ai risultati organizzativi del lavoro, connessi alla capacità di raggiungere risultati da parte di unità organizzative, settori, servizi (sotto la direzione di Posizioni Organizzative e/o Dirigenti) e che da sempre associamo alla definizione di obiettivi e relativi indicatori; questa dimensione si associa ai risultati dell'ente e perciò al concetto di **Performance di settore/unità organizzativa**;
- una dimensione più strettamente individuale, collegata ai comportamenti e competenze agiti nell'unità di tempo, dai singoli dipendenti dell'ente; questa dimensione si associa perciò al concetto di **Performance individuale**.

Per questo la metodologia può, anche, contenere la dimensione della Performance organizzativa e risolvere la doppia richiesta contrattuale.
Viceversa, per definire la Performance organizzativa si possono definire degli indicatori di sintesi (in numero ridotto e significativi) relativi ad alcune dimensioni fondamentali dell'ente, nella sua totalità.
Si veda al riguardo lo specifico paragrafo.

Performance Individuale
La valutazione della prestazione dei dipendenti avviene su due piani fondamentali:

- l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una direzione aperta, moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato le capacità di direzione richieste in un ente locale (competenze organizzative). Il comportamento organizzativo sarà valutato con i 4 fattori di valutazione (**Rendimento qualitativo, integrazione personale nell'organizzazione, capacità organizzative e di gestione, competenza professionale e capacità tecnica**) che saranno specificati di seguito.
- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati; questo fattore sarà valutato attraverso il fattore di valutazione **Risultati Ottenuti**, contenuto nel sistema di valutazione.

Si ipotizza, poi, che il fattore di valutazione degli obiettivi assumerà valore crescente all'aumentare dell'autonomia gestionale e di ruolo; in questo senso assumerà maggiore peso e importanza per le categorie di livello superiore (in particolare la categoria D e i titolari di posizione organizzativa).

Valutazione dei Dirigenti/Titolari di posizione organizzativa
Il sistema di valutazione, dovrà essere utilizzato per la valutazione dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.
Gli obiettivi si potranno distinguere nelle seguenti tipologie:

- Obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali tra unità, e/o complessivi di ente, in genere derivati dal P.E.G. o documento affine;
- Specifici Obiettivi complessivi dell'amministrazione, particolarmente strategici che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale;
- Eventuali obiettivi personali.

In questo caso, per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione.

A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi e alla relativa valutazione, secondo le schede di seguito illustrate.
La valutazione degli obiettivi, si associa poi, dal punto di vista giuridico, al concetto di Performance organizzativa, prevista dal D.Lgs. n. 150/2009, così come integrato dal D.Lgs. n. 74/2017.

Valutazione dei dipendenti (ipotesi A proposta Centro Studi Marca Trevigiana)
I dipendenti sono valutati sui seguenti elementi:
a) **contributo fornito al raggiungimento** degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente, anche con la possibilità di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
b) comportamenti organizzativi e competenze dimostrati;

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente, in particolare il Programma di Mandato e i Programmi previsti nella Relazione sul bilancio preventivo (DUP).
La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.
L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

B) CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI

In generale, gli obiettivi rappresentano:

1. risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento,
2. riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria,
3. in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione,
4. concordati ad inizio periodo,
5. risultati riferiti all'intero settore (che però non siano l'attività ordinaria complessiva o attività routinaria e normale).

Requisiti degli obiettivi:
Sempre in linea generale, gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:
- **chiarezza e precisione**: devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- **sinteticità**: devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti specificità;

– **ampiezza e generalità**: la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto; a tale riguardo, si suggerisce di identificare obiettivi che siano:

– **sfidanti**: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
– **orientati alla soluzione di problemi**: l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi irrisolti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
– **adeguatamente selezionati**: si suggerisce di individuare solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. Infatti il numero degli obiettivi non deve essere eccessivo ed inoltre non è opportuno costruire degli obiettivi che siano troppo di dettaglio, infatti è preferibile individuare degli obiettivi di carattere più generale ed eventualmente declinarli a livello di azioni o risultati.

C) GLI ELEMENTI CHE COMPONGONO UN OBIETTIVO

Per costruire obiettivi che abbiano le caratteristiche di forma e di contenuto individuate nei precedenti paragrafi, il metodo proposto prevede, per ciascun obiettivo, i seguenti elementi caratteristici:

- titolo: si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;
- descrizione: è una descrizione sintetica che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;
- singole attività necessarie alla realizzazione dell'obiettivo; si tratta delle fasi che portano alla realizzazione dell'obiettivo;
- Indicatori di risultato riferiti sia alla realizzazione delle singole attività che al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

Processo per l'identificazione di un obiettivo

Al fine di individuare un obiettivo può essere eventualmente utile seguire questo processo:

- riflessione sulla mission: significato e motivazione dell'esistenza del proprio settore;
- collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;
- definizione degli obiettivi anche attraverso appositi incontri tra Sindaco/Giunta e Dirigenti/Titolari di Posizioni Organizzative, ed eventualmente con il supporto tecnico del Segretario Comunale/Organismo di Valutazione, al fine di descrivere in modo articolato e completo le principali finalità e risultati che l'organo di indirizzo vuole raggiungere nel corso del proprio mandato e nel periodo di riferimento.
- coerenza tra obiettivi di PEG (o documento affine) e Relazione Previsionale e Programmatica (oggi DUP), che può evolvere in un collegamento diretto e stretto;
- ricerca ed identificazione di parametri qualitativi e quantitativi significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;

- individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti non ancora completati o basati sullo smaltimento di residui.

Indicatori
In primo luogo gli indicatori di performance devono essere:
Tempificati e tempestivi. L'immediatezza e la giusta frequenza con la quale si ha la disponibilità degli indicatori costituisce sicuramente un elemento basilare per il processo di miglioramento continuo delle performance. Infatti per esercitare un effettivo controllo i dati necessitano di essere raccolti secondo intervalli di tempo appropriati ed analizzati rapidamente in modo di mettere in condizioni il decisore d prendere le azione correttive desiderate rispetto alle performance perseguite.
Validi. Questa caratteristica concerne il livello di certezza che abbiamo circa il fatto che stiamo misurando ciò che vogliamo effettivamente misurare al fine di valutare.
Affidabili. Con questa caratteristica ci si riferisce al livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione producono i medesimi risultati quando sono utilizzati da persone diverse o dalla stessa persona in occasioni diverse, stante che le altre condizioni siano uguali.
Non ambigui. L'ambiguità infatti crea un danno nell'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti.
Misurabili. Se un parametro non si può misurare non si può controllare.
Completi. Le informazioni ricavabili non devono essere parziali.
Rilevanti. L'indicatore segnala qualcosa di interessante e fondamentale per il processo indagato?
Disponibili ed economici. Ovviamente i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono.
Coerenti. E' necessario che gli indicatori individuati siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di performance che rispondano per quanto possibile alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti.
Predefiniti nella loro misura – Non possono essere definiti solo sull'unità di misura e rinviare la verifica a posteriori del risultato qualunque esso sia.

Dinamicità possibile degli obiettivi con variazione o aumento degli stessi
Nel caso di aumento della complessità degli obiettivi, quando le variazione sono rilevanti e possono costituire un onere aggiuntivo gravoso, tale da incidere sugli obiettivi già assegnati, è opportuna una rinegoziazione degli obiettivi già stabiliti. La riorganizzazione è altresì opportuna quando alcuni obiettivi subiscono le variazioni che saranno trattate successivamente nel paragrafo della periodicità della valutazione.

D) LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:
- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente;
- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito. In questo caso, si collegherà il punteggio al livello di raggiungimento dell'obiettivo; per cui potremo definire se il risultato non è stato raggiunto (specificando il perché e le eventuali attenuanti a carico del dipendente che determinano una valutazione più o meno non soddisfacente), se è stato raggiunto distinguendo se il risultato è stato raggiunto a livello sufficiente, se è stato pienamente conseguito o se è stato anche superato; a questi livelli di valutazione verrà quindi associato un punteggio.

La difficoltà di tale valutazione risiede soprattutto nella individuazione precisa di una "misura" del conseguimento dell'obiettivo.

Nessuna difficoltà sussiste quando il conseguimento dell'obiettivo è riferito a fenomeni misurabili.
Tale misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo sia riferito a fenomeni complessi i cui effetti siano difficilmente traducibili in quantità misurabili. Ad esempio, quando tali effetti investano aspetti quali:

- la qualità di servizi prestati "fuori dal mercato";
- il governo e la regolazione di sistemi economici, territoriali, ambientali ecc.;
- i servizi interni prestati da unità organizzative di staff a unità organizzative di line.

La problematicità della misurazione di fenomeni organizzativi complessi non costituisce però un impedimento assoluto all'attività di valutazione. Come è noto, "misurazione" e "valutazione" sono concetti - anche etimologicamente - distinti.
"Misurare" rimanda all'idea di una valutazione precisa dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura.
"Valutare" costituisce invece un'attività di più ampia portata che consiste nel prendere in considerazione, con attenzione ed eventualmente avvalendosi di metodi di osservazione ed analisi, gli effetti di un fenomeno oppure i pro ed i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo.
E' evidente che la valutazione può giovarsi di misure - anche approssimative - dei fenomeni di cui si intende formulare un giudizio. **Ma è altrettanto evidente che essa non può identificarsi tout court con tali misure. Il campo della valutazione è molto più esteso ed utilizza una molteplicità di segni, in aggiunta ad eventuali misure**; tali segni sono, ad esempio: il fatto di aver rispettato i tempi per realizzare o concludere un'attività; il fatto di avere o non aver seguito determinati percorsi d'azione ritenuti a priori validi e desiderabili; il fatto di avere favorito o non favorito la partecipazione e il coinvolgimento di altri soggetti a vario titolo interessati all'azione; il fatto di aver dimostrato capacità innovative, individuando soluzioni nuove ed originali; il fatto di avere o non avere avuto reclami da parte dell'utenza; la complessità effettiva del risultato da raggiungere; l'impatto sulla realtà di riferimento; la soddisfazione effettiva dei bisogni degli utenti finali ecc.
Poiché le misure non sempre sono assolutamente significative e pertinenti (ad esempio, oltre al numero dei soggetti coinvolti occorre considerare l'importanza, la rilevanza e la criticità di ciascuno di essi) oppure non sono sempre convenientemente e tempestivamente rilevabili (esiste infatti un costo della misurazione che può sconsigliare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), **è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta.**
Dunque, stabilire in quale "misura" l'obiettivo è stato conseguito, è possibile a condizione che si intenda non nel senso, derivato dal concetto di "misurazione", di fornire una "misura quantitativa" di tale conseguimento (ad esempio, il 73% o il 47% di conseguimento); ma nel senso di valutare "approssimativamente" se gli indicatori raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati.
A tale fine, è necessario:

- prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi e di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.

– valutare l’impatto sulla realtà di riferimento e il soddisfacimento reale dei bisogni degli utenti finali.

Per la valutazione ex post degli obiettivi viene previsto l’utilizzo di una "scheda di valutazione dell’obiettivo". Tale scheda, in linea con il metodo proposto, prevede i seguenti momenti di valutazione:

– una valutazione della realizzazione delle singole fasi che portano al raggiungimento di un obiettivo; in questo caso si potrà evidenziare la percentuale di raggiungimento delle fasi e gli eventuali ritardi; questa parte porterà ad una valutazione complessiva delle attività svolte;
– una valutazione relativa ad indicatori quali-quantitativi, significativi rispetto all’obiettivo;
– un giudizio sintetico di efficacia complessiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo, che rappresenta il momento conclusivo della valutazione: nessun automatismo è stabilito tra tale giudizio sintetico e gli altri momenti di valutazione.

E) LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

Le aree di valutazione della prestazione

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai tre scopi indicati all’inizio, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità dei dipendenti, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell’attività del dipendente all’interno dell’organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre evidenziare:

– il concreto contesto organizzativo e operativo nel quale il dipendente è collocato;
– il riferimento non ai singoli atti in cui si articola la prestazione lavorativa, ma ad un ciclo annuale di prestazioni considerato nella sua globalità e continuità e finalizzato ad un risultato significativo;
– la definizione della prestazione professionale come processo da seguire, analizzare e ottimizzare nel suo svolgimento, anche attraverso azioni correttive, di formazione e valorizzazione;
– il contributo del dipendente alla concreta soluzione dei problemi in un contesto di relazioni con altri soggetti e articolazioni organizzative interne e spesso, con soggetti esterni.

A questo fine, la valutazione si concretizza su quattro grandi aree, che costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale:

a) Rendimento qualitativo: capacita' di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilita' e alla gestione dei cambiamenti

Si evidenzia gli aspetti di qualità dell’attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l’apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

Questo fattore evidenzia poi l’impegno, la disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.

b) Integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici. Si evidenzia in particolare quanto complesse e

delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.
Relativamente al fattore "Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale", ai fini della valutazione dei Dirigenti/Titolari di Posizione Organizzative, il Segretario Comunale/l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati

c) Capacità organizzative e di gestione

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata.
Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.
Per la categoria D è aggiunto il fattore "Capacità di coordinare il personale" e per i Titolari di Posizione Organizzative è aggiunto il fattore "Capacità di gestione del personale".

d) Competenza professionale e capacità tecnica

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da produrre risultati di lavoro completi e di qualità; la competenza qualificare il bagaglio professionale acquisito, la progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte, attraverso l'esperienza professionale sviluppata. Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze e delle metodologie tecnico- professionali necessarie per operare utilmente.
Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, varianze, eccezioni, in numero e importanza notevoli.
Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti.
Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

1.4 GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

Il metodo proposto prevede l'attribuzione alla prestazione di ciascun dipendente, di distinti punteggi per ogni fattore di valutazione. Ogni fattore di valutazione sarà suddiviso in tre/quattro sottofattori.
La metodologia di valutazione prevede la ponderazione dei sotto-fattori componenti ciascun fattore.
Ogni sotto-fattore sarà ponderato secondo una scala di importanza e priorità relativa tra i diversi sotto-fattori, secondo una scala che va da 0 a 100; la ponderazione dei sotto-fattori varierà in funzione delle categorie professionali di riferimento (A-B-C-D) e dello specifico profilo professionale.
Questo permetterà di adattare il sistema di valutazione della prestazione alle specifiche caratteristiche dei diversi profili professionali, al fine di rendere equo e tecnicamente corretto il processo di valutazione. Le specifiche ponderazioni dei fattori in relazione ai singoli profili sono evidenziate nella apposita "Tabella della ponderazione dei fattori di valutazione" sottoriportata:
Come si evince dalla scheda la sommatoria del peso specifico attribuito ai sotto-fattori di ogni fattore di valutazione avrà come risultato 100.

PONDERAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE

		Rendimento					Integrazione nell'organizzazione				Capacità organizzative e gestionali				Competenze			
Cat.	**Gruppi Professionali**	**Fat.1**	**Fat.2**	**Fat.3**	**Fat.4**	**Fat.5**	**Fat.1**	**Fat.2**	**Fat.3**	**Fat.4**	**Fat.1**	**Fat.2**	**Fat.3**	**Fat.4**	**Fat.1**	**Fat.2**	**Fat.3**	**Fat.4**
D	Dirigenti/Posizioni Organizzative	20	25	20	20	15	25	20	30	25	30	20	20	30	20	30	20	30
D	tutti i profili	20	20	20	20	20	30	20	30	20	30	20	25	25	20	30	25	25
C	tutti i profili	20	25	30	25		30	35	20	15	30	40	30		15	25	35	25
B	Coordinatore operai	20	25	30	25		25	35	20	20	40	25	35		15	20	40	25
A-B	tutti i profili	15	30	30	25		25	40	20	15	30	45	25		10	20	50	20

Ad ogni singolo sotto-fattore di valutazione sarà attribuito un punteggio in trentesimi (da 0 a 30), secondo 5 fasce di punteggio cui corrispondono specifiche declaratorie di valutazione allegate al sistema.
Le declaratorie definite per ogni sotto-fattore permetteranno di agevolare il processo di valutazione.

La valutazione finale della prestazione

I punteggi attribuiti ad ogni fattore di valutazione saranno ponderati per il peso relativo di ogni fattore di valutazione e determineranno un punteggio finale complessivo espresso in trentesimi (da 0 a 30).
Avremo una valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi e una valutazione complessiva relativa ai risultati; le due aree saranno poi variamente ponderate in funzione delle specifiche finalità di utilizzo del sistema.
Avremo così un punteggio per i comportamenti organizzativi: P(A)
E un punteggio per i risultati: P(B)
I due punteggi potranno essere poi ponderati in funzione della categoria e dell'utilizzo della metodologia di valutazione, secondo la seguente formula:

P(T) = P(A) * X + P(B) * Y
Dove X + Y = 100 %
ESEMPIO: P(T) = P(A) * 80% + P(B) * 20%

Al fine di effettuare una valutazione il più possibile chiara ed oggettiva i criteri/fattori di valutazione dovranno essere variamente ponderati congruentemente alle attività svolte dal lavoratore.
In particolare saranno ponderati l'area dei comportamenti e degli obiettivi in funzione delle categorie professionali (come si evidenzia nello schema seguente), prevedendo una importanza crescente dell'area dei risultati al crescere della categoria di inquadramento:

PONDERAZIONE TRA AREE DI VALUTAZIONE IN FUNZIONE DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI

AREE DI VALUTAZIONE	CAT. A	CAT. B	CAT. C	CAT. D	Dirigenti/ Posizione Organizzativa
Comportamenti organizzativi/Competenze	**80%**	**80%**	**70%**	**60%**	**50%**
Obiettivi	**20%**	**20%**	**30%**	**40%**	**50%**

Punteggi e valori massimi

Normalmente nel corso degli anni un sistema di valutazione comporta uno slittamento dei punteggi verso l'alto. Per controllare tale fenomeno si consiglia di considerare, come punto di riferimento tecnico per la gestione degli esiti a livello di singolo ente, le medie di valutazione della Marca Trevigiana fornite agli Organismi di Valutazione (la media si attesta attorno a 24,5).

"L'utilizzo di punteggi superiori a 28/30", che evidenziano prestazioni superiori, statisticamente rare, rappresentano una straordinarietà in coerenza con il sistema che individua una declaratoria massima (si legga il sistema attentamente) associabile ai comportamenti e risultati eccezionali.

Infatti il sistema nasce per valorizzazione la prestazione lavorativa del personale già dalla fascia di valutazione C (adeguato al ruolo), che evidenzia una prestazione che risponde alle richieste di ruolo attese dall'organizzazione; per questo, la metodologia riserva alle fasce più alte prestazioni che superano le attese considerate adeguate dall'ente.

Incidenza dei punteggi sui criteri per le progressioni orizzontali con eventuale modifica degli stessi.

Ai fini delle progressioni orizzontali, il dipendente dovrà avere un punteggio in decimi di almeno 21/30, senza nessun fattore sotto i 21/30.

Si precisa poi che il totale ponderato del fattore 4 del sistema "Competenza professionale e capacità tecnica" (vedi Allegato Tecnico) diventa centrale ai fini della gestione delle progressioni orizzontali; la progressione orizzontale rappresenta infatti sviluppo di professionalità e competenza a parità di inquadramento contrattuale, e perciò si basa sulla evoluzione delle conoscenze e capacità tecniche.

Per questa ragione il dipendente interessato, per poter effettuare la progressione orizzontale, dovrà avere un punteggio ponderato di almeno 21/30 per detto fattore 4.

FASCE DI VALUTAZIONE E IPOTESI DI POLITICHE RETRIBUTIVE

Dal sistema di valutazione vengono individuate le sotto indicate fasce di merito entro cui sono attribuiti ai dipendenti i punteggi individuali per il periodo di riferimento:

Fasce di merito del decreto	**Bassa**	**Medio/Bassa e Media**		**Alta**	
Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato	C Adeguato al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo
Punteggi in trentesimi	**0-14,99**	**15-19,99**	**20-25,99**	**26-28,99**	**29-30**

La prima e seconda fascia vengono definite fascia Bassa e Medio/Bassa, la terza è definita fascia Media, la quarta e la quinta fascia vengono definite fascia Alta.

Valutazione dei dipendenti senza P.O.

L'ammontare complessivo annuo delle risorse per il trattamento accessorio collegato alla performance è individuato nel rispetto di quanto previsto dal CCNL ed è destinato alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata.

Nella distribuzione delle risorse decentrate destinate alla produttività si tiene conto del principio di differenziazione tra le categorie con gli indici definiti dal CCDI dell'ente.

Per la categoria A l'indice è pari a 1,00 per la B a 1,30, per la C a 1,50 e per la D a 1,80.

Costituiscono elementi per l'attribuzione della quota correlata alla performance individuale, oltre le risultanze del sistema di valutazione, l'applicazione dello specifico indice sopra citato in base alla categoria di appartenenza, l'assunzione o la cessazione dal servizio in corso d'anno e l'eventuale rapporto a tempo parziale.

Le valutazioni non avranno una distribuzione percentuale in fasce, ma le valutazioni in trentesimi produrranno punteggi individuali diversi che potranno determinare una valutazione differenziata anche in fasce diverse.

Il Premio individuale si distribuirà in proporzione al punteggio raggiunto dalla singola valutazione.

Fasce di merito del decreto	**Bassa**	**Media e Medio/Bassa**		**Alta**	
Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato	C Adeguato al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo
Punteggi in trentesimi	**0-14,99**	**15-19,99**	**20-25,99**	**26-28,99**	**29-30**
Assenza di distribuzione predefinita per fasce	Utilizzo di punteggi individuali differenziati				
% Premio individuale	0	Dal 18 a 30 premio differenziato in proporzione al punteggio individuale			

Valutazione dei Titolari di posizione organizzativa

Sulle Posizioni organizzative il nuovo CCNL 2016-2018 prevede all'art. 15 comma 4:

Gli enti definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative, destinando a tale particolare voce retributiva una quota non inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento.

La percentuale di destinazione (es. 20% della somma di posizione e risultato) sarà annualmente definita in sede di contrattazione decentrata.

Le valutazioni non avranno una distribuzione percentuale in fasce, ma le valutazioni in trentesimi produrranno punteggi individuali diversi che potranno determinare una valutazione differenziata, anche in fasce diverse.

Il Premio individuale si distribuirà in proporzione al punteggio raggiunto dalla singola valutazione, minimo da 18 fino a 30, e comunque nel limite delle risorse complessivamente destinate al finanziamento delle posizioni organizzative, anche eventualmente attraverso il riproporzionamento del premio.

Fasce di merito del decreto	Bassa	Media e Medio/Bassa		Alta	
Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato	C Adeguato al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo
Punteggi in trentesimi	**0-14,99**	**15-19,99**	**20-25,99**	**26-28,99**	**29-30**
Assenza di distribuzione predefinita per fasce	Utilizzo di punteggi individuali differenziati				
% Premio individuale	0	Dal 18 a 30 premio differenziato in proporzione al punteggio individuale			

Differenziazione dei premi:
Il CCNL 2016-2018 prevede poi uno specifico articolo relativo alla differenziazione dei premi:

Art. 69 Differenziazione del premio individuale

1. I dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.
2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.
3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

In sede di contrattazione decentrata si prevede una percentuale ridotta di personale che può accedere a tale premio, individuando i dipendenti che hanno punteggio maggiore e che siano in fascia E – Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo -, fermo restando che nel caso in cui nessun dipendente raggiunga tali punteggi non viene data applicazione a tale premio. A parità di punteggio si terrà conto della media delle valutazioni del triennio precedente.

1.5 COME REDIGERE E COMUNICARE LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al passato, e cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.
La valutazione spetta sempre al capo diretto (secondo l'organigramma) o all'Organismo di valutazione (per Dirigenti e titolari di posizione organizzativa).

Durante il periodo di valutazione:

- Il valutatore cercherà di esercitare una azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:

- motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro.
- verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.

– Il valutatore annota i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.

Al termine del periodo di valutazione:

Compilare la scheda

Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda Valutazione Prestazioni per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze già esplicitate durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.

N.B. Nel compiere questo passo procedurale, il valutatore deve prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore per poi formulare il giudizio di sintesi rispettivamente per l'area dei risultati e per quella del comportamento, e soltanto dopo esprimerà il giudizio di sintesi complessivo della prestazione.

Il valutatore deve condurre il colloquio di valutazione. **Ricordandosi che, l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a**:

- discutere fatti, dati, informazioni
- analizzare problemi e le loro cause
- definire possibilità di intervento

La redazione della scheda di valutazione

Il ciclo di valutazione si conclude con la analisi delle prestazioni effettivamente rese dal dipendente e osservate nel periodo di riferimento.

Vi si procede compilando la scheda di valutazione. La scheda di valutazione delle prestazioni è lo strumento che consente di utilizzare il giudizio espresso dal capo diretto per gestire altri programmi essenziali per la gestione delle risorse umane e di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi vantatori.

Per promuove la massima oggettività e comparabilità delle valutazioni, per evitare il più possibile la soggettività dei criteri di giudizio e per semplificare la gestione del sistema e le analisi delle prestazioni, le schede sono state così strutturate:

– Articolazione in fattori e sotto-fattori;
– In corrispondenza di ogni fattore sono riportate quattro formule standard, che graduano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente; è inoltre riportato uno spazio per l’eventuale giudizio negativo.

Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi; ove il giudizio sia negativo deve specificarne in dettaglio le ragioni. I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, moltiplicati per il peso assegnato danno il punteggio.

Poiché la valutazione delle prestazioni ha come scopo primario quello di orientare le prestazioni e di coinvolgere sempre più i dipendenti nella realizzazione degli obiettivi dell’ente, essa non può considerarsi conclusa con la materiale redazione del rapporto di valutazione, ma trova un momento qualificante nella illustrazione di tale rapporto a ciascun dipendente. Illustrando il rapporto di

valutazione delle prestazioni, infatti, il responsabile della valutazione trasforma un atto di giudizio in occasione di riesame ed, eventualmente, di riorientamento della collaborazione professionale del dipendente nei confronti dell'ente.
In occasione della illustrazione del rapporto di valutazione, il dipendente può far riportare proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione del rapporto.

Di norma, la valutazione deve essere definita entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, previa condivisione in sede di Conferenza dei Responsabili del Servizio coordinata dal Segretario Comunale. Copia della scheda di valutazione deve essere consegnata entro il predetto mese a ciascun dipendente che ne rilascia ricevuta in calce; per i dipendenti non in servizio si procede per il tramite del servizio postale.
Ogni singolo dipendente potrà presentare, entro 10 giorni dal ricevimento della predetta scheda, motivato ricorso al valutatore di competenza avverso la valutazione riportata. Nel termine dei successivi 5 giorni le parti interessate devono incontrarsi e qualora concordino su una valutazione, la medesima si riterrà definitiva. Diversamente, la definitiva valutazione spetterà all'organismo di valutazione il quale dovrà riunirsi entro 20 giorni dalla data dell'ultimo ricorso presentato per sentire le parti interessate in contradditorio tra loro ed esprimersi in merito. Il Collegio decide a maggioranza dei propri componenti ed il mancato raggiungimento della stessa comporta il rigetto dell'istanza. I compensi saranno erogati entro 60 giorni dalla conclusione delle procedure di cui ai commi precedenti.

PARTE 2
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI/COMPETENZE

Il sistema viene utilizzato per la valutazione dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti, sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Per la metodologia completa si rimanda all'Allegato Tecnico, in calce al presente manuale, che contiene le specifiche declaratorie e le schede sintetiche da utilizzare per la valutazione del personale dipendente, distinte per:

- Posizione organizzativa/Dirigente
- Cat. D
- Cat, C
- Cat, A – B

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA:

a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI INNOVAZIONE, CAMBIAMENTO E ORIENTAMENTO AI RISULTATI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Spirito di iniziativa	20		20	4,00
2. Orientamento ai risultati finali	25		20	5,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	20		20	4,00
4. Promozione del cambiamento	20		20	4,00
5. Senso del ruolo	15		20	3,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	25		20	5,00
2. Capacità di sviluppare il clima organizzativo	20		20	4,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	30		20	6,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo - Rappresentanza istituzionale. **Su questo fattore l'Organismo di Valutazione potrà acquisire la proposta di valutazione da parte del Sindaco e/o Assessori delegati (che si potrà esprimere attraverso la proposta di una fascia di valutazione).**	25		20	5,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di coordinamento di unità organizzative	30		20	6,00
2. Capacità di gestione del personale, leadership e autorevolezza	20		20	4,00
3. Capacità di gestione delle risorse economiche e di diversa natura affidate.	20		20	4,00
4. Capacità di programmazione delle attività	30		20	6,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali	20		20	4,00
2. Conoscenze specialistiche	30		20	6,00
3. Capacità professionale e tecnica	20		20	4,00
4. Confini del ruolo professionale	30		20	6,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA D

a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	20		20	4,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	20		20	4,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	20		20	4,00
4. Promozione del cambiamento	20		20	4,00
5. Senso del ruolo	20		20	4,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	30		20	6,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	20		20	4,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	30		20	6,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	20		20	4,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	30		20	6,00
2. Capacità di coordinare il personale	20		20	4,00
3. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	25		20	5,00
4. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	25		20	5,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	20		20	4,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	30		20	6,00
3. Capacità professionale e tecnica	25		20	5,00
4. Confini del ruolo professionale	25		20	5,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI CATEGORIA C- B-A

Le ponderazioni di seguito riportate sono relative alla Categoria C; per le categorie B e A si rimanda all'Allegato Tecnico

a) RENDIMENTO QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Iniziativa personale	20		20	4,00
2. Qualità della prestazione: attenzione al risultato	25		20	5,00
3. Flessibilità nella gestione del lavoro	30		20	6,00
4. Senso del ruolo	25		20	5,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

b) INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori	30		20	6,00
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni	35		20	7,00
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	20		20	4,00
4. Capacità di gestione delle relazioni con i superiori e/o gli organi di indirizzo	15		20	3,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

c) CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI GESTIONE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo	30		20	6,00
2. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati	40		20	8,00
3. Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività	30		20	6,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

d) COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	Peso	Fascia	Punteggio	Punteggio Ponderato
1. Conoscenze generali della categoria	15		20	3,00
2. Conoscenze specialistiche del ruolo lavorativo/profilo professionale	25		20	5,00
3. Capacità professionale e tecnica	35		20	7,00
4. Confini del ruolo professionale	25		20	5,00
			TOTALE PONDERATO	20,00

PARTE 3:
SINTESI DELLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Valutazione dei Titolari di posizione organizzativa/Dirigenti

Il sistema di valutazione, dovrà essere utilizzato per la valutazione dei dirigenti/titolari di posizione organizzativa sia nella parte della valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze sia nella parte relativa agli obiettivi.

Gli obiettivi potranno essere:

- Obiettivi di unità organizzativa, e/o trasversali tra unità, e/o complessivi di ente, in genere derivati dal P.E.G. o documento affine;
- Specifici Obiettivi complessivi dell'amministrazione, particolarmente strategici che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale;
- Eventuali obiettivi personali.

In questo caso, per ogni singolo obiettivo dovrà essere redatta apposita scheda di descrizione.

A fine periodo si procederà a valutare il raggiungimento dei singoli obiettivi e alla relativa valutazione, secondo le schede di seguito illustrate.

Valutazione complessiva dei dipendenti

I dipendenti, oltre ad essere valutati su comportamenti organizzativi e competenze dimostrate, sono valutati sul contributo fornito al raggiungimento **degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza, e/o trasversali di unità organizzativa, e/o di ente.**

Pertanto alla valutazione complessiva concorrono i seguenti elementi di valutazione:

-comportamenti organizzativi/competenze;

-obiettivi/area dei risultati.

Scheda Obiettivi per Dirigenti/Posizioni Organizzative

SCHEDA OBIETTIVI ANNO _____

SOGGETTO VALUTATO:

CATEGORIA E PROFILO PROFESSIONALE:

SETTORE/UNITA' ORGANIZZATIVA DI RIFERIMENTO:

SOGGETTO VALUTATORE:

DESCRIZIONE OBIETTIVI						
DESCRIZIONE CRITICITA' E OBIETTIVO	**TIPO**	**RISULTATO ATTESO**	**INDICATORE RISULTATO**	**PESO%** (*)	**PUNTEGGIO OBIETTIVO** (in trentesimi)	**PERSONALE COINVOLTO**
N. 1				es. 35	es. 24	xy
N….				es. 25	es. 20	xx
N….				es. 20	es. 18	yy
N….				es. 20	es. 18	
			VALUTAZIONE FINALE (totale punteggio/n.obiettivi)		es. 20	

(*) Indicare % incidenza singolo obiettivo per un totale peso degli obiettivi pari a 100 – il dato ha rilevanza puramente indicativa e può essere considerato riferimento per la valutazione dell'obiettivo (punteggio)

Valutazione Complessiva Dirigenti/Posizioni Organizzative

VALUTAZIONE OBIETTIVI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**Peso**	**Punteggio**	**Punteggio Ponderato**
1. Valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi individuali assegnati	100%	20,00	20,00
		TOTALE PONDERATO	20,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**Peso**	**Punteggio**	**Punteggio Ponderato**
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE	50%	20,00	10,00
AREA DEI RISULTATI	50%	20,00	10,00
	TOTALE PONDERATO	20,00	

Eventuali osservazioni e interventi proposti

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa

Data _____ **Firma del valutatore**

_____

Per ricevuta

Data _____ **Firma del valutato**

_____

Scheda Partecipazione agli Obiettivi <u>solo</u> per i Dipendenti

SCHEDA OBIETTIVI ANNO _____

SOGGETTO VALUTATO:

CATEGORIA E PROFILO PROFESSIONALE:

SETTORE/UNITA' ORGANIZZATIVA DI RIFERIMENTO:

SOGGETTO VALUTATORE:

DESCRIZIONE OBIETTIVI

DESCRIZIONE CRITICITA' E OBIETTIVO	**TIPO**	**RISULTATO ATTESO**	**INDICATORE RISULTATO**	**PESO%** (*)	**CONTRIBUTO OBIETTIVO** (**)	**PUNTEGGIO OBIETTIVO** (in trentesimi)
N. 1				es. 50	es. 60	es. 25
N….				es. 30	es. 20	es. 20
N….				es. 20	es. 20	es. 15
					VALUTAZIONE FINALE (totale punteggio/n.obiettivi)	es. 20

(*) Indicare % incidenza singolo obiettivo per un totale peso degli obiettivi pari a 100 – il dato ha rilevanza puramente indicativa e può essere considerato riferimento per la valutazione dell'obiettivo (punteggio)
(**) Indicare % contribuzione obiettivo

Valutazione Complessiva Dipendenti (esempio Categoria D)

VALUTAZIONE OBIETTIVI			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**Peso**	**Punteggio**	**Punteggio Ponderato**
Valutazione complessiva del contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità di riferimento	100%	20,00	20,00
		TOTALE PONDERATO	20,00

VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
ELEMENTI DI VALUTAZIONE	**Peso**	**Punteggio**	**Punteggio Ponderato**
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI/COMPETENZE	60%	20,00	12,00
AREA DEI RISULTATI	40%	20,00	8,00
		TOTALE PONDERATO	20,00

Eventuali osservazioni e interventi proposti

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione sopra espressa

Data _____ **Firma del valutatore** _____

Per ricevuta

Data _____ **Firma del valutato** _____

PARTE 4:
LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per descrivere la Performance organizzativa si possono definire degli indicatori di sintesi (in numero ridotto e significativi) relativi ad alcune dimensioni fondamentali dell'ente, nella sua totalità.
Alla ripartizione delle risorse destinate a premiare la performance organizzativa concorrono tutti i dipendenti dell'ente, tenuto conto degli esiti della valutazione, dell'eventuale assunzione o cessazione dal servizio in corso d'anno o del rapporto a tempo parziale nonché dell'applicazione di uno specifico indice in base alla categoria di appartenenza. Per la categoria A l'indice è pari a 1,00, per la B a 1,30, per la C a 1,50 e per la D a 1,80.
Per la valutazione della performance organizzativa si parte dalla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di Area (derivanti dal DUP/PEG dell'ente) di appartenenza del personale dipendente.
Si possono evidenziare, ad esempio, alcuni obiettivi:

A) totalità obiettivi di Area o specifici o particolarmente strategici;
B) in alternativa si potrà calcolare il raggiungimento degli obiettivi dell'intero ente (derivanti dal DUP/PEG).
C) indicatori di Area;
D) indicatori di Ente;

A) Esempio Obiettivi di Area derivanti dal DUP/PEG o Obiettivi Specifici/Strategici:

OBIETTIVI DI AREA da D.U.P. – P.E.G.
ABCDEFGHILMNOPQRSTUVZ……

OPPURE

OBIETTIVI SPECIFICI/STRATEGICI						
DESCRIZIONE CRITICITA' E OBIETTIVO	**TIPO**	**RISULTATO ATTESO**	**INDICATORE RISULTATO**		**VALUTAZIONE FINALE**	**PERSONALE COINVOLTO**

B) Esempio Obiettivi di Ente:

OBIETTIVI DI ENTE da D.U.P. – P.E.G.

ABCDEFGHILMNOPQRSTUVZ……

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi di Area o dell'intero Ente

Tale valutazione viene espressa come media dei risultati ottenuti rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi.

Si considerano raggiunti gli obiettivi che raggiungono almeno il 90% secondo lo schema seguente:

metodo basato sul numero di obiettivi considerati completamente raggiunti		
Numero obiettivi del PEG/PDO (di Area o di Ente)	**numero obiettivi raggiunti in modo completo (sopra il 90%)**	
Es. 20	18	90%

C) Esempio di indicatori di Area:

Programmazione e gestione delle risorse

INDICATORE	FATTORI	RISULTATO
Grado di attendibilità della programmazione	Stanziamenti definitivi / stanziamenti iniziali	es. 95,79%
Grado di realizzazione della spesa (titoli I - II - III e IV)	Totale impegnato / stanziamento assestato	es. 76,02%
Grado di realizzazione dell'entrata (titoli I - II - III - IV - V e VI)	Totale accertato / stanziamento assestato	es. 83,13%
Velocità di pagamento (titoli I - II - III e IV)	Pagamenti competenza / impegni competenza	es. 81,51%
Velocità di riscossione (titoli I - II - III - IV - V e VI)	Riscossioni comp. / accertamenti comp.	es. 72,51%
Grado di velocità dei flussi di cassa (spesa)	Pagamenti (comp+res) / impegni (C + R)	es. 86,54%
Grado di velocità dei flussi di cassa (entrata)	Riscossioni (C + R) / accertamenti (C + R)	es. 86,22%

		es. 83,10%

D) Esempio di indicatori di Ente:

Tabella parametri accertamento Ente deficitario
(tabella allegata al Rendiconto annuale)

TABELLA DI SINTESI
della valutazione performance organizzativa

INDICATORE (*)	**MISURA REALIZZAZIONE**	**VALUTAZIONE**
A-B) Percentuale di realizzazione degli obiettivi di Peg /Pdo	es. 90,00%	90,00%
C) Programmazione e gestione delle risorse	es. 83,10%	83,10%
D) Rispetto parametri accertamento ente deficitario	es. SI	100,00%
Percentuale di sintesi		91,03%

La percentuale di sintesi esprime il grado di raggiungimento della Performance Organizzativa.

Il premio verrà erogato in ragione della percentuale di raggiungimento della Performance secondo lo schema seguente:

Fasce di risultato della Performance organizzativa	**Percentuale di erogazione del fondo associato alla Performance organizzativa**
Da 0 a 59%	0 %
Da 60% a 69%	70%
Da 70% a 79%	80%
Da 80% a 89%	90%
Da 90% a 100%	100%

Il personale che ha ricevuto una valutazione individuale negativa - fascia "A" - non concorre all'erogazione del premio, mentre partecipa alla distribuzione dalla fascia "B" secondo la seguente tabella di valutazione:

Fasce di merito del decreto	**Bassa**	**Media e Medio/Bassa**		**Alta**	
Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato	C Adeguato al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente supera ampliamente le aspettative del ruolo
Punteggi in trentesimi	**0-14,99**	**15-19,99**	**20-25,99**	**26-28,99**	**29-30**
Ipotesi					
% Premio di performance organizzativa	**0**	**80%**	**100%**	**100%**	**100%**

E' necessario avere almeno una valutazione in fascia "C" – adeguato al ruolo - per ricevere il premio al 100% relativo alla performance organizzativa.

La finalità della correlazione tra le due dimensioni di valutazione (individuale e organizzativa) è quella di incentivare tutti i dipendenti, tranne quelli che avendo una valutazione non sufficiente, non hanno comunque contribuito alla performance complessiva.