



COMUNE DI LOIRI PORTO SAN PAOLO
PROVINCIA DI OLBIA TEMPIO

**MANUALE E METODOLOGIA DI VALUTAZIONE
DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL
PERSONALE DIPENDENTE, DEI RESPONSABILI
D'AREA E DEL SEGRETARIO COMUNALE**

A cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione

Con la collaborazione del Responsabile del Servizio Personale

SOMMARIO

CAPITOLO 1 - INTRODUZIONE AL SISTEMA DI VALUTAZIONE	5
Premessa. Scopo e valore del manuale.	6
Definizioni dei termini utilizzati nel manuale	7
1. Obiettivi e caratteristiche della valutazione in generale. Alcuni consigli per i valutatori. --	10
CAPITOLO 2 - PROCESSO DI VALUTAZIONE ADEMPIMENTI E TEMPISTICA	16
1. Arco temporale oggetto del processo di valutazione.	17
2. Avvio del processo di valutazione. Selezione dei parametri di valutazione. Condivisione e contestualizzazione dei criteri. Documentazione della fase.	17
3. Colloquio intermedio con i valutati.	19
4. Colloquio finale di valutazione.	20
4.1 Le osservazioni del valutato.	21
5. Trasmissione della scheda.	22
6. La predisposizione dei piani di miglioramento individuale.	22
7. Norme transitorie.	22
CAPITOLO 3 - VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA --	25
1. La performance organizzativa e la sua valutazione.	26
2. Valorizzazione del contributo individuale alla performance organizzativa.	26
3. Caratteristiche degli obiettivi e elementi per la misurazione (indicatori e target).	30
CAPITOLO 4 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	37
1. La performance individuale.	38

2. Aspetti oggetto di misurazione e valutazione nell'ambito della performance individuale dei Responsabili di area e del Segretario Generale.	38
3. Aspetti oggetto di misurazione e valutazione nell'ambito della performance individuale del restante personale. Il "dizionario delle competenze".	43
4. La valutazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati.	49
CAPITOLO 5 - I PIANI DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALE	50
1. La valutazione della performance come strumento per il miglioramento costante del personale.	51
CAPITOLO 6 - DIZIONARIO DELLE COMPETENZE	53
Premessa	54
1. Comportamenti organizzativi.	54
2. Conoscenze.	54
3. Capacità.	55
4. Attitudini	55
5. Scala di giudizio.	56
CAPITOLO 7 - LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	68
1. La conciliazione delle controversie in materia di valutazioni individuali.	69
2. Soggetti preposti alla conciliazione	70
3. Il procedimento di conciliazione	69
CAPITOLO 8 - LA FORMAZIONE DELLA GRADUATORIA DI MERITO	71
1. La formazione della graduatoria di merito: il ruolo dell'O.I.V.	72
2. I criteri di calcolo del premio di produttività	72

ELENCO ALLEGATI

ALLEGATO 1, MODELLO DI VERBALE PER L'ILLUSTRAZIONE E CONDIVISIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE.

ALLEGATO 2, MODELLO DI SCHEDE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

ALLEGATO 3, MODELLO DI SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI D'AREA (ANNO 2011)

ALLEGATO 4, MODELLO DI SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE (ANNO 2011)

ALLEGATO 5, MODELLO DI PIANO DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALE

CAPITOLO 1

INTRODUZIONE AL SISTEMA DI VALUTAZIONE

PREMESSA. SCOPO E VALORE DEL MANUALE.

Questo manuale è stato elaborato dall'Organismo indipendente di valutazione (OIV), con l'apporto del Servizio personale e dei Responsabili d'Area, allo scopo di fissare le regole e le metodologie per la valutazione delle performance del personale, oltre che per rendere il processo trasparente e improntato a regole certe.

Il manuale ha anche lo scopo di agevolare i valutatori nello svolgimento del processo di valutazione fornendo indicazioni e suggerimenti pratici.

Il manuale, sempre in un'ottica di totale trasparenza, contiene altresì i criteri cui si atterrà l'O.I.V. nella valutazione dei Responsabili di Area e del Segretario Comunale.

La predisposizione del manuale, contenente la metodologia di valutazione, concorre, infine, a realizzare una fondamentale garanzia in termini di oggettivizzazione del sistema di valutazione.

I contenuti del manuale, oltre a rispettare i principi e i criteri generali presenti nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e all'interno del contratto integrativo (CCDI), letti alla luce delle disposizioni vincolanti per gli Enti Locali del D.lgs. n. 150/2009, sono stati elaborati tenendo conto degli importanti contributi forniti dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), così come previsto dal menzionato regolamento.

Il manuale è approvato con deliberazione della Giunta Comunale ed assume, pertanto, carattere ufficiale all'interno dell'Amministrazione stessa.

In merito al carattere vincolante di questo documento è necessario precisare che, come per ogni metodologia di valutazione, è destinato ad essere applicato in una realtà organizzativa complessa e multiforme e perciò non può che prevedere un margine di flessibilità per i valutatori allo scopo di consentirgli di contestualizzare i parametri e i criteri di valutazione previsti.

Nel contempo, il manuale contiene indicazioni e direttive che devono essere rispettate allo scopo, come detto, di oggettivizzare il più possibile le valutazioni.

Si deve altresì sottolineare come essendo questo manuale uno strumento manageriale consegnato nelle mani dei Responsabili di Area ed essendo le competenze manageriali dimostrate oggetto di valutazione da parte dell'O.I.V., il corretto utilizzo di questo documento sarà un parametro di valutazione dei Responsabili.

In ogni caso questo documento, in quanto contenente delle linee guida per la valutazione, è stato progettato per essere continuamente aggiornato e migliorato, anche e soprattutto, con la collaborazione dei valutatori.

DEFINIZIONI DEI TERMINI UTILIZZATI NEL MANUALE

- **Ambiti di valutazione:** i macro - oggetti della misurazione (ad esempio, performance individuale) all'interno delle quali sono valutati determinati aspetti attraverso i relativi parametri o *item* di valutazione.
- **Aspetti oggetto di valutazione:** caratteristiche dei valutati sottoposte a osservazione e valutazione all'interno dei vari ambiti e tramite l'utilizzo degli *item*. Tra gli aspetti valutati è collocata anche la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati ai valutati.
- **Attitudini:** Potenziali capacità che rendono un individuo adatto a una determinata attività. Generalmente l'attitudine preesiste all'apprendimento, anche se, in mancanza di una possibilità pratica di espressione, può restare latente per tutta la vita. In ogni caso le attitudini possono essere sviluppate. Si è soliti distinguere attitudini fisiche di cui fanno parte le capacità sensoriali e motorie come la precisione, la coordinazione dei movimenti, la resistenza fisica, la velocità di reazione, e le attitudini psichiche che comprendono disposizioni favorevoli a una o più facoltà mentali come la percezione, la memoria, la capacità analitica, sintetica, intuitiva e artistica.
- **Capacità:** A livello individuale, il concetto di capacità corrisponde alla possibilità ed idoneità di un soggetto a svolgere un'attività o ad assolvere un compito (il "saper fare"). A livello organizzativo, le capacità (*capabilities*) si possono definire come i processi organizzativi attraverso i quali le organizzazioni sintetizzano e acquisiscono conoscenze e generano nuove applicazioni per tali conoscenze (Kogut and Zander, 1992). Particolarmente interessante è il concetto di capacità dinamiche (*dynamic capabilities*), cioè i processi organizzativi che integrano, riconfigurano, attraggono e liberano risorse per affrontare con successo i cambiamenti nell'ambiente in cui opera l'organizzazione (Eisenhardt and Martin, 2000). (definizione CIVIT).
- **Competenza:** una caratteristica intrinseca di un individuo che risulta causalmente correlata a una performance individuale osservata che sia nella media attesa (valutata secondo criteri predeterminati) o superiore ai livelli desiderati (definizione CIVIT). Attiene al "saper fare". (V. anche la voce "Dizionario delle competenze).
- **Comportamenti organizzativi (o comportamenti):** i comportamenti che l'organizzazione ritiene rilevanti, per il raggiungimento dei suoi obiettivi o ai fini del contributo individuale a tale raggiungimento, e che quindi si aspetta siano tenuti dai singoli appartenenti ad essa a seconda del proprio ruolo (comportamenti attesi). La

valutazione consiste nell'analizzare i comportamenti manifestati rispetto a quelli attesi. Attengono al "saper essere".

- **Conoscenza:** la consapevolezza e la comprensione di fatti, verità o informazioni ottenuti attraverso l'esperienza o l'apprendimento (a posteriori), ovvero tramite l'introspezione (a priori). La conoscenza è l'autocoscienza del possesso di informazioni connesse tra di loro, le quali, prese singolarmente, hanno un valore e un'utilità inferiori. La conoscenza è, quindi, la capacità di ricevere messaggi dal mondo esterno, facendoli propri (definizione CIVIT). Attiene al "sapere".
- **Dizionario delle competenze:** Riguarda l'insieme delle competenze richieste dall'amministrazione agli individui a seconda dei diversi ruoli ricoperti all'interno della struttura organizzativa. Il dizionario può, in una fase iniziale, concentrarsi semplicemente sui comportamenti attesi, mentre, in successive fasi evolutive, deve comprendere le determinanti dei comportamenti stessi, ovvero conoscenze, capacità e attitudini. A ciascun comportamento è associato un descrittore del giudizio, in maniera tale da garantire una comune semantica ed una maggiore uniformità nei giudizi dei diversi valutatori. Il dizionario riguarda, per il personale dirigente, le competenze professionali e manageriali (articolo 9, comma 1, lett. c, del D. Lgs. n. 150/2009) e, per il personale non dirigente, le competenze professionali e organizzative (articolo 9, comma 2, lett. b, del D. Lgs. n. 150/2009) (definizione CIVIT).
- **Indicatori di risultato o indicatori:** strumenti multidimensionali che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente alle proprietà di un oggetto (Definizione CIVIT). Elementi che consentono di misurare, in termini quantitativi o qualitativi, il livello di realizzazione con riferimento ad un determinato obiettivo. La presenza di indicatori correttamente costruiti garantisce la misurabilità degli obiettivi.
- **Obiettivo:** descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico o operativo. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (target) (definizione CIVIT). Le caratteristiche, in particolare, sono quelle previste dall'art. 5, comma 2, del Dlgs n. 150/2009, secondo cui gli obiettivi sono:

- 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 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.

- **Obiettivo di gruppo:** Obiettivo facente riferimento ai risultati complessivi delle unità organizzative ai diversi livelli (definizione CIVIT). Nel nostro specifico contesto organizzativo può trattarsi quindi di obiettivi assegnati a tutti gli appartenenti ad una micro struttura (es., ufficio) o anche all'intera Area diretta dal valutatore.
- **Obiettivo individuale:** Obiettivo legato alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione (definizione CIVIT).
- **Organismo indipendente di valutazione (o OIV):** l'organismo nominato dall'Ente ai sensi del D.lgs. n. 150/2009 con lo scopo di fornire supporto nell'elaborazione e gestione delle metodologie di valutazione, coordinare i processi di valutazione e supportare i valutatori, formare la graduatoria di merito del personale valutato, proporre alla Direzione Aziendale la valutazione dei dirigenti di vertice. (N.B.: l'OIV non ha compiti di valutazione del personale).
- **Parametri o item di valutazione** (o semplicemente parametri o *item*): elementi, aspetti, oggetto della misurazione e valutazione. Criteri di misurazione e valutazione.
- **Performance individuale:** esprime il contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati (definizione CIVIT).
- **Performance organizzativa:** esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini (definizione CIVIT).

- **Valutati:** tutti i dipendenti con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato appartenenti al personale del comparto in servizio durante il periodo cui si riferisce la valutazione. Ciascun Responsabile d'Area ha facoltà di sottoporre a valutazione anche il personale a tempo determinato ad esso assegnato.
- **Valutatori:** assumono il ruolo di valutatori tutti i soggetti incaricati dal Sindaco della Responsabilità di un'area, siano essi dipendenti a tempo indeterminato o determinato, il Segretario Generale, o componenti della giunta cui siano assegnato funzioni gestionali in base alla legge.

1. Obiettivi e caratteristiche della valutazione in generale. Alcuni consigli per i valutatori.

L'introduzione di un sistema di valutazione del personale si rende necessaria non solo per adempiere alle previsioni dei contratti collettivi del comparto (CCNL) e delle norme di legge (in particolare del D.lgs. n. 150/2009, c.d. riforma Brunetta) ma anche, e soprattutto, perché tale sistema può essere efficacemente utilizzato come strumento manageriale del Responsabile d'Area per la crescita dell'organizzazione e delle risorse umane che ne fanno parte.

La valutazione, infatti, è uno strumento per lo sviluppo individuale che non può essere svilito ad attività meramente tecnica per l'esclusivo controllo del lavoro delle persone.

La valutazione, invece, racchiude in se grandi possibilità progettuali connesse alla ricerca di senso e alla costruzione di significato e può diventare la "sede" dell'apprendimento, individuale e collettivo, di nuovi modi di agire e di nuove *culture*. In questo modo è possibile recuperare un'idea di lavoro e di competenza che pone nelle relazioni la principale fonte per il riconoscimento reciproco e per la progettazione di percorsi di sviluppo.

Se letta nel senso precedente la valutazione comporta una forte responsabilizzazione del valutatore che deve "negoziare" il significato della valutazione in termini di sviluppo. Pertanto fermo restando il rigore, anche tecnico del processo, l'attenzione deve essere focalizzata soprattutto sulla relazione che si intrattiene con la misurazione piuttosto che con l'esito del processo, superando così il "mito" della possibilità di ridurre il lavoro ai suoi meri esiti "misurabili", conseguenza dell'assoluta oggettività della valutazione.

In questo senso, l'attribuzione di incentivi di tipo economico è solo una, seppure di non irrilevante, delle finalità della valutazione del personale cui si affiancano, come detto, altre finalità quali i percorsi di "carriera", la valorizzazione delle capacità e attitudini dei

singoli, l'attribuzione di incarichi e compiti il più possibile adeguati, lo sviluppo, anche attraverso percorsi di formazione e alta formazione, delle caratteristiche più "deboli" in relazione ai compiti assegnati a ciascun valutato, ecc.

In stretta coerenza con queste funzioni, la valutazione è necessariamente un momento di confronto tra singoli collaboratori e responsabili al fine di individuare i punti critici emersi durante l'anno in relazione agli aspetti valutati per poi pianificare dei percorsi di miglioramento.

Deve essere, infatti, ben chiaro a tutti i soggetti coinvolti che la valutazione è un momento di "valorizzazione" delle caratteristiche e dell'apporto di ciascuno in seno all'organizzazione dell'Amministrazione, che si realizza in un'ottica di costante miglioramento.

Lo scopo del sistema è dunque valorizzare, cioè dare valore, ai migliori accompagnando nel contempo la crescita professionale e personale dei meno "performanti".

Il sistema di valutazione permanente del personale del nostro Comune riguarda i seguenti ambiti:

- a) valutazione e misurazione dei risultati raggiunti dai Responsabili d'area e dal Segretario generale;
- b) valutazione della performance individuale dei dipendenti, comprese le figure apicali, e del Segretario generale;
- c) valutazione del contributo dei singoli dipendenti e del Segretario alla performance organizzativa.

Gli aspetti oggetto di valutazione, nel nostro sistema, possono essere così schematizzati:

Aspetto valutato	Ambito di rilevanza	Soggetti valutati
Risultati raggiunti dalla struttura di diretta responsabilità	a) Risultati raggiunti	Responsabili d'area (Segretario se incaricato di responsabilità di struttura)
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali	b) Performance individuale c) Contributo alla performance organizzativa	Responsabili d'area Segretario generale Personale non apicale (eventuale)
Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo	b) Performance individuale c) Contributo alla performance organizzativa	Personale non apicale
Qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Amministrazione	c) Contributo alla performance organizzativa	Responsabili d'area Segretario generale
Capacità di valutazione dei collaboratori	b) Performance individuale	Responsabili d'area (Segretario se incaricato di responsabilità di struttura)
Competenze dimostrate (comportamenti, conoscenze, attitudini, competenze)	b) Performance individuale	Tutti
Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza	c) Contributo alla performance organizzativa	Personale non apicale

Ogni aspetto viene valutato attraverso una serie di parametri selezionati dal valutatore tra quelli previsti dal presente manuale e nel rispetto delle limitazioni qui previste.

Per facilitare e rendere il più possibile oggettivo il lavoro dei valutatori sono stati definiti alcuni criteri di massima qui di seguito descritti:

- La valutazione deve essere utilizzata come strumento di crescita del personale e dell'Ente e non quale mero adempimento amministrativo.
- Il valutatore deve sempre impegnarsi affinché non si verifichi mai l'uso deliberato della valutazione per produrre consenso e legittimazione nel personale.
- Le valutazioni devono basarsi su quanto effettivamente risulta dal comportamento del valutato, evitando qualunque personalizzazione.
- Il valutatore dovrà tenere conto dei comportamenti tenuti dal valutato nell'anno di riferimento per la valutazione indipendentemente dai giudizi del passato, salvo si tratti di utilizzare parametri di giudizio che prevedano un riferimento a giudizi del passato (ad esempio per misurare il margine di miglioramento).
- I giudizi sui comportamenti organizzativi, sulle capacità e competenze non dovrebbero essere influenzati negativamente dal fatto che il valutato sia stato, durante l'anno assente per periodi più o meno lunghi. La valutazione, infatti, è espressa sulla base di quanto si è verificato nei periodi di presenza del lavoratore. Fanno eccezione i parametri atti a misurare il livello quantitativo di apporto al raggiungimento di obiettivi o alla performance organizzativa.
- I fattori di valutazione vanno considerati spesso in stretta relazione tra loro. La valutazione deve essere coerente, il valutatore deve esprimere i punteggi tenendo conto dei legami eventualmente esistenti tra le diverse voci.
- Si ricorda che la valutazione dell'attività svolta deve essere effettuata in stretta attinenza alle mansioni ascritte alla categoria. Non si può sottovalutare il dipendente laureato ma collocato in categoria C perché non svolge mansioni proprie della categoria per cui è richiesta la laurea e viceversa.
- Si dovrà inoltre considerare che lo scopo della valutazione è anche quello di consentire al lavoratore di migliorare su quegli aspetti su cui non è particolarmente "forte". Quest'ultima considerazione va intesa anche nel senso che non si deve ritenere "punitiva" una valutazione bassa o addirittura insufficiente, ma questa va poi ricollegata a processi di miglioramento individuale che spetta al valutatore pianificare.
- **Nell'esperienza delle valutazioni del personale di qualunque organizzazione sono emersi una serie di "errori psicologici" che i valutatori dovrebbero evitare. Questi sono:**

- ❖ **influenza dei pregiudizi sulla persona senza che vi sia una verifica reale;**
- ❖ **influenza dei sentimenti personali, il valutatore, anche in perfetta buona fede, può farsi influenzare dai rapporti con il valutato;**
- ❖ **effetto della memoria, la memoria tende, di norma, a farci ricordare i fatti recenti o quelli che hanno avuto un notevole impatto emotivo facendoci trascurare altri elementi utili alla valutazione;**
- ❖ **effetto alone, una caratteristica, positiva o negativa, condiziona il giudizio su tutte le altre;**
- ❖ **tendenza mediana, a volte i valutatori tendono a evitare giudizi troppo positivi o troppo negativi.**
- ***Per evitare questi errori e garantire oggettività è importante, ove possibile, esprimere la valutazione a seguito di un confronto con i soggetti diretti responsabili dei valutati (ad esempio responsabili di un ufficio) senza aver previamente espresso la propria opinione.***

Come si illustrerà meglio nel capitolo 2, con riferimento agli aspetti procedurali della valutazione, il valutatore è tenuto ad effettuare almeno tre incontri con i valutati nel corso del processo di valutazione. Il primo per la condivisione e contestualizzazione dei criteri di valutazione, il secondo per verificare l'andamento del valutato e il terzo per l'illustrazione della valutazione finale prima della sua definitiva formalizzazione.

Il secondo e terzo incontro sono di carattere individuale e hanno lo scopo di fornire un *feedback* a ciascun valutato rispetto ai suoi risultati.

Tutti e tre questi incontri sono di grande importanza per la valutazione e non dovrebbero essere ridotti ad un mero adempimento in quanto una buona gestione di questi può far sì che le valutazioni vengano, almeno in parte, condivise e comprese dal valutato evitando un successivo malcontento. Inoltre è possibile fornire delle indicazioni sulle modalità e i margini di miglioramento, in particolare tramite il colloquio intermedio che consente di fornire indicazioni atte a correggere tendenze negative.

Anche il colloquio finale ha lo scopo, oltre che di creare condivisione, di consentire il miglioramento poiché in questo momento si possono porre le basi per le azioni da concordare con il valutato per la sua crescita.

Le schede di valutazione contengono una parte destinata alle osservazioni sintetiche del valutatore. La compilazione di questa è obbligatoria.

In particolare la compilazione va curata con un certo livello di dettaglio nel caso di giudizi non positivi poiché in questo modo si forniscono le prime indicazioni per il miglioramento futuro e per le relative azioni. Per questo motivo può essere opportuno compilare questa parte durante il colloquio di *feedback* sulla base dei risultati di questo.

Si ricorda, inoltre, che tutti i dipendenti in servizio a tempo indeterminato hanno diritto ad essere valutati a prescindere dalla possibilità di concorrere o meno a forme di incentivazione economica, progressioni di carriera, incarichi, ecc. Questo perché la valutazione si effettua, prima di tutto, in una logica di miglioramento costante dei valutati.

Per questo motivo la valutazione deve essere effettuata anche nei confronti di dipendenti che abbiano prestato servizio per brevi periodi nell'anno di riferimento (eccezion fatta per i cessati). **Qualora un dipendente nel medesimo anno abbia prestato servizio presso più strutture, espressione da intendere applicabile anche a chi presta servizio contemporaneamente in due strutture, i Responsabili d'area esprimono ciascuno la propria valutazione per il periodo di riferimento (o per la quota di impegno presso la propria struttura) che sarà poi ricondotta ad un unico giudizio attraverso una media. Ai sensi del vigente CCDI "In caso di giustificato impedimento del Responsabile *pro tempore*, la valutazione può essere effettuata dal successore o dal Responsabile in carica al momento della valutazione, sulla base delle attività documentate espletate dai dipendenti. In caso di mancata valutazione nessun premio potrà essere erogato per la parte di anno riferibile alla stessa".**

CAPITOLO 2

PROCESSO DI VALUTAZIONE, ADEMPIMENTI E TEMPISTICA

1. Arco temporale oggetto del processo di valutazione.

Il processo di valutazione copre, in termini di periodo di “osservazione” dei valutati, un arco temporale di un anno (1 gennaio – 31 dicembre), periodo normalmente considerato, anche dai CCNL, minimo per consentire osservazioni significative.

2. Avvio del processo di valutazione. Selezione dei parametri di valutazione. Condivisione e contestualizzazione dei criteri. Documentazione della fase.

La metodologia adottata dal nostro Comune prevede la possibilità per ciascun valutatore di costruire le schede di valutazione in modo da renderle il più possibile aderenti al contesto organizzativo cui afferisce il personale valutato.

Pertanto preliminarmente all’avvio vero e proprio del processo di valutazione ogni valutatore dovrà “costruire” le schede di valutazione individuando i parametri, o gli *item*, oggetto della valutazione medesima, oltre che gli obiettivi con i relativi indicatori di risultato.

Il processo di “costruzione” delle schede non è completamente rimesso alle scelte dei valutatori i quali dovranno attenersi alle indicazioni fornite nel presente manuale

Rinviando per i dettagli alle sezioni a ciò dedicate (cap. 4 e 6), possiamo anticipare che la scelta degli *item* dovrà essere fatta all’interno del “**dizionario delle competenze**” già approvato dall’organo esecutivo e garantendo in ogni caso che questi coprano tutti gli aspetti che devono essere oggetto di valutazione e il numero di *item* previsto per ciascun aspetto.

Il processo di valutazione vero e proprio, invece, si avvia con l’incontro che il valutatore dovrà effettuare con i valutati allo scopo di condividere, descrivere e contestualizzare i parametri di giudizio che ha scelto di inserire nelle schede e che saranno utilizzati nell’anno.

L’incontro potrà tenersi già a partire dalla fine dell’anno precedente a quello di valutazione (indicativamente a partire dal 15 dicembre) ma, in ogni caso, **entro il 31 gennaio** dell’anno cui la valutazione si riferisce, ciò per garantire che la contestualizzazione e la condivisione avvengano in tempo utile per consentire ai valutati di adeguarsi alle indicazioni fornite in modo da realizzare una corretta e realistica valutazione.

L'incontro ha carattere in linea di massima collegiale in quanto i parametri di giudizio da utilizzare dovranno essere tendenzialmente omogenei per tutti i dipendenti a tempo indeterminato della struttura (ma, come si dirà, è ammesso, a certe condizioni, il giustificato utilizzo di parametri disomogenei per figure professionali peculiari).

Si ritiene utile chiarire che con riferimento alla condivisione dei parametri non si intende prevedere necessariamente una negoziazione degli stessi con i valutati, ma piuttosto l'illustrazione e la discussione di questi. Ad ogni modo potrebbe comunque essere utile, ai fini di una valutazione il più possibile aderente al contesto organizzativo, che il valutatore tenesse conto delle proposte e delle osservazioni dei valutati. In ogni caso la portata della condivisione è rimessa alle valutazioni discrezionali dei valutatori nell'esercizio delle proprie prerogative dirigenziali e manageriali. A partire dal secondo anno di utilizzo della presente metodologia, ossia dal 2012, l'incontro potrà consistere anche in una semplice ricognizione e conferma degli item scelti per l'anno precedente.

Dell'esito dell'incontro dovrà essere redatto un verbale nel quale risulti la presenza dei valutati nonché:

1. l'indicazione dei parametri e degli obiettivi oggetto di valutazione prescelti;
2. la descrizione del significato che il valutatore attribuisce ad ogni parametro con particolare riferimento al contesto organizzativo di pertinenza;
3. la descrizione del significato che il valutatore attribuisce ai giudizi e agli indicatori (in particolare se qualitativi) che saranno utilizzati per valorizzare il livello di raggiungimento di ogni parametro;
4. le azioni e/o i comportamenti che in generale saranno considerati corrispondenti a ciascun giudizio.

Onde garantire che la valutazione sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi della struttura secondo i compiti attribuiti a ciascun valutato, il valutatore potrà, altresì, diversificare le azioni di cui al punto 4, naturalmente questo dovrà risultare con chiarezza nel verbale nella parte dedicata alla descrizione dei comportamenti e azioni.

Queste possibilità vengono riconosciute allo scopo di rendere i giudizi maggiormente aderenti alle specificità eventualmente esistenti rispetto ai compiti richiesti a determinate figure ma non potranno assolutamente condurre ad una costruzione di parametri di giudizio *ad personam*, né alla parcellizzazione eccessiva delle metriche utilizzate.

Pur raccomandando ai valutatori di organizzare l'incontro iniziale in modo da consentire la partecipazione di tutti i valutati, qualora questo, per motivi oggettivi, non fosse possibile (ad esempio, malattia, maternità, assunzione in corso d'anno, ecc.), il

verbale di condivisione dovrà essere formalmente trasmesso agli assenti, eventualmente in apposito incontro individuale.

Si ricorda che per i valutati la partecipazione all'incontro è obbligatoria e dell'assenza ingiustificata i valutatori potranno tenere conto ai fini della valutazione stessa. Pertanto nel verbale dovranno essere indicati anche gli assenti e se tale assenza è giustificata o meno.

I verbali dell'incontro devono essere conservati (si consiglia per almeno 5 anni dall'avvenuta valutazione cui si riferiscono) a cura dei valutatori e, su richiesta, devono essere resi disponibili per l'accesso dei valutati. Si fa presente che in caso di contestazioni da parte dei valutati i verbali potrebbero assumere particolare rilevanza. L'Organismo indipendente di valutazione (OIV) dell'Ente e gli uffici a supporto dello stesso potranno, ove necessario, richiedere copia dei verbali per l'espletamento delle funzioni di competenza, tra cui anche verifiche sulla corretta applicazione della metodologia di valutazione.

Il verbale di cui si è detto sin'ora dovrà essere redatto in conformità al modello di cui all'allegato 1.

3. Colloquio intermedio con i valutati.

In linea generale il "processo" di valutazione, proprio perché tale, comporta un "osservazione" costante del valutatore rispetto ai valutati nonché un continuo, in senso ovviamente relativo, flusso di *feedback* a questi ultimi affinché, in un ottica di miglioramento continuo "in corso d'opera", questi adeguino i propri comportamenti e azioni ai parametri di valutazione.

Tale, costante, flusso di *feedback* è realizzato dai valutatori secondo i tempi e le modalità che più ritengono opportune, normalmente in maniera informale nel corso delle attività quotidiane.

La metodologia adottata dall'Ente prevede però almeno un momento del processo di valutazione in cui i *feedback* ai valutati devono essere resi in maniera formalizzata.

In particolare deve essere effettuato un incontro intermedio con i valutati, da tenersi tra il mese di giugno e il mese di luglio, nel quale, il valutatore in generale discuterà col valutato l'andamento di quest'ultimo rispetto ai parametri di valutazione, così come precisati nell'incontro iniziale, e potrà, in particolare, dare indicazioni su eventuali aspetti di criticità.

Lo scopo dell'incontro, evidentemente, è quello di garantire ai valutati la possibilità di adeguare i propri comportamenti e azioni al fine di raggiungere una valutazione finale ottimale.

Onde garantire la necessaria riservatezza questo colloquio dovrà essere svolto in maniera individuale.

I valutatori dovranno provvedere ad annotare nell'apposito spazio della scheda di valutazione (allegato 2), in questa fase non ancora compilata, la data dell'avvenuto colloquio che andrà controfirmata dal valutato.

4. Colloquio finale di valutazione.

Il processo di valutazione si conclude con la valutazione di ciascun dipendente assegnato al valutatore, da formalizzare nelle apposite schede predisposte dall'Amministrazione (allegato 2), e con il colloquio finale di illustrazione dei risultati.

Il colloquio finale, per ovvi motivi anch'esso individuale, ha lo scopo di illustrare al valutato il risultato della valutazione.

Preme sottolineare che in questa sede non vi è spazio alcuno per una negoziazione dei giudizi in quanto lo spazio per un eventuale discussione in merito si è esaurito con il colloquio intermedio di cui al paragrafo 3.

Pertanto il colloquio finale dovrebbe avere come base del confronto valutato – valutatore la scheda già compilata nelle parti relative ai giudizi.

Il valutatore esplicherà quindi, in coerenza con quanto stabilito nell'incontro iniziale di cui al paragrafo 2, il significato dei giudizi formulati in concreto e, soprattutto, le motivazioni degli stessi.

Come accennato nella parte introduttiva del manuale, sarebbe opportuno che le considerazioni finali del valutatore venissero inserite nella scheda in questa fase, quindi all'esito del colloquio. In ogni caso questa parte, a differenza dei giudizi espressi, può essere rimodulata tenendo conto del confronto col valutato.

L'incontro finale ha anche lo scopo generale di fornire indicazioni per il futuro sviluppo del valuto, aspetto questo sempre possibile anche in caso di giudizi positivi in quanto ogni individuo avrà dei punti di forza e dei punti di debolezza senza dubbio migliorabili.

Più nello specifico, nel caso il giudizio complessivo finale, secondo quanto stabilito dalla metodologia, sia al di sotto della soglia attesa, in questa fase dovranno essere poste le basi per la predisposizione del piano di miglioramento del valutato (vedi cap. 5). Gli aspetti

salienti relativi alle azioni di miglioramento dovrebbero esser brevemente sintetizzati nelle osservazioni finali del valutatore.

La fase dei colloqui si dovrà svolgere al termine del periodo di “osservazione”, per cui a partire dal 1 gennaio dell’anno successivo, e dovrà concludersi entro il mese di febbraio.

Con riferimento a entrambi i colloqui, intermedio e finale, si consiglia fortemente ai valutatori di motivare i giudizi dati, in particolare se non positivi, attraverso la menzione di “evidenze”, cioè episodi, situazioni, casi, che si sono concretamente realizzati durante il periodo di osservazione con riferimento al valutato e che hanno consentito di attribuire il giudizio. A tale fine sovente i valutatori redigono una sorta di diario nel quel vengono annotati episodi salienti che saranno utilizzati per la valutazione e/o riportano tali episodi ai valutati man mano che si verificano.

Il diario è anche utile per evitare tipici errori di valutazione legati alle “distorsioni” della memoria (vedi il Capitolo 1, paragrafo 1).

4.1 Le osservazioni del valutato.

Tra i principi in materia di valutazione vi è sempre la possibilità per il valutato di esprimere le proprie considerazioni in merito alla valutazione e di richiederne la documentazione. Questa possibilità non deve essere confusa con le procedure di conciliazione (vedi cap. 7).

Le osservazioni del valutato possono essere inserite, in maniera sintetica, nell’apposita sezione della scheda di valutazione (allegato 2).

Si fa presente che le schede di valutazione prevedono due sottoscrizioni del valutato, la prima per avvenuta illustrazione nell’apposita riunione, la seconda per condivisione della valutazione.

Mentre la prima sottoscrizione, non comportando condivisione ma solo documentando l’avvenuta illustrazione e discussione, è obbligatoria la seconda non lo è.

In caso di mancata sottoscrizione il valutatore avrà cura di indicarne i motivi nelle considerazioni finali, salvo il caso in cui tali motivi già risultino dalle osservazioni del valutato annotate sulla scheda.

5. Trasmissione della scheda.

Conclusa la fase dei colloqui finali di valutazione i valutatori cureranno la trasmissione delle schede al Servizio del Personale. La trasmissione deve essere effettuata entro i primi 10 giorni lavorativi del mese di marzo.

6. La predisposizione dei piani di miglioramento individuale.

Come si illustrerà meglio nel capitolo 5, nel caso di giudizi al di sotto delle aspettative, quindi inferiori al 4 (vedi cap. 6, par. 5), dovranno essere predisposti dei piani per il miglioramento individuale del dipendente.

Tali piani, se rispettati pienamente, comporteranno un giudizio positivo l'anno successivo sugli aspetti oggetto degli stessi.

Come accennato già nel colloquio finale si potranno porre le basi per i piani di miglioramento che, comunque, dovranno essere predisposti entro il mese di marzo per poter effettivamente influire sull'andamento del dipendente nell'anno successivo a quello in cui vi è stata una valutazione sotto le aspettative e quindi sulla relativa valutazione futura.

Essendo il piano da predisporre preferibilmente su proposta dei valutati, solo nel caso in cui il dipendente non presenti, in tempo utile, la sua proposta questo sarà predisposto dal Responsabile d'Area, che dovrà informarne contestualmente il valutato.

7. Norme transitorie.

L'approccio metodologico sopra descritto rappresenta una significativa innovazione nei processi di valutazione del personale dipendente, sinora caratterizzati da un'eccessiva discrezionalità dei valutatori e da una scarsa differenziazione tra i dipendenti che riuscivano più di altri a contribuire all'innalzamento dei livelli di produttività e dipendenti meno "performanti". Il passaggio ad un sistema di valutazione completamente diverso, soprattutto per valutatori e valutati abituati da anni a metodologie spesso neppure codificate, potrebbe determinare non poche difficoltà di completa attuazione di tutte le fasi che sorreggono la presente metodologia di valutazione.

Pertanto, si ritiene ragionevole non pretendere immediatamente il rispetto rigoroso della tempistica e degli adempimenti connessi al processo di valutazione. In particolare, si ritiene che il primo anno, il 2011, possa considerarsi sperimentale e, in quanto tale, si possa soprassedere all'eventuale mancato rispetto meticoloso di tutte le fasi che caratterizzano il processo di valutazione e, ovviamente, la stessa valutazione finale potrà

parzialmente tener conto del fatto che il valutato non è stato messo nelle condizioni ottimali di perseguimento del contributo atteso dal proprio Responsabile. A partire dal 2012, l'approccio dei soggetti coinvolti dovrà essere più rigoroso e si potrà sorvolare solamente su aspetti marginali, al fine perseguire un'ottimale oggettivizzazione del processo di valutazione. Dal terzo anno si ritiene che l'applicazione della metodologia di valutazione possa aver raggiunto un livello di maturità che non consenta ai valutatori di discostarsi dall'attuazione rigorosa di tutti gli aspetti che caratterizzano il processo di valutazione.

La stessa gradualità può essere accettata anche per gli aspetti che riguardano più propriamente il contributo alla performance organizzativa da parte dei dipendenti, benchè, sin dal primo anno, non ci si potrà esimere dall'assegnazione, agli stessi, di obiettivi, indicatori, *target* e azioni individuali: elementi, questi, articolati nel capitolo successivo.

Tuttavia, le suddette considerazioni non devono indurre i valutatori a rinunciare al tentativo, sin dal primo anno, di attenersi meticolosamente alle regole stabilite nel presente manuale.

In ogni caso, anche durante il periodo transitorio, ciascun valutatore dovrà garantire l'applicabilità degli aspetti principali del nuovo approccio metodologico:

- scelta e condivisione dei parametri di valutazione contemplati nel dizionario delle competenze;
- colloqui, quanto meno informali, finalizzati all'adeguamento dei comportamenti del valutato al raggiungimento di *performance* ottimali;
- assegnazione, entro tempi ragionevoli, di obiettivi, quanto meno di gruppo, a ciascuno dei propri collaboratori, misurabili attraverso l'assegnazione di relativi indicatori e *target* e perseguibili attraverso l'attribuzione di una serie di azioni individuali funzionali;
- valutazione ancorata ai descrittori di giudizio di ciascun *item* considerato e alle informazioni che consentono di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- corretta compilazione delle schede di valutazione e illustrazione delle stesse a ciascun collaboratore valutato;
- qualora ricorrano i presupposti, predisposizione di piani di miglioramento individuali, preferibilmente con la collaborazione fattiva del destinatario.

TABELLA 1

CRONOPROGRAMMA DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

	DIC	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR
Costruzione delle schede di val.																
Illustrazione dei parametri																
"Osservazione"																
Colloqui intermedi																
Colloqui finali																
Trasmissione schede																
Predisp. piani di miglioramento																

CAPITOLO 3

VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. La performance organizzativa e la sua valutazione.

In base al Decreto Legislativo n. 150/2009 (c.d. riforma Brunetta) tutte le pubbliche amministrazioni sono tenute a misurare e valutare la *performance organizzativa*.

Si tratta, in sostanza, di valutare i risultati dell'amministrazione nel suo complesso nonché delle macro strutture che la compongono.

Negli Enti Locali la performance organizzativa si connette strettamente al sistema di obiettivi definiti con il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e con il Piano delle performance, per cui viene conseguentemente misurata principalmente con riferimento agli obiettivi definiti in questi documenti.

La valutazione della performance organizzativa avviene a livello centralizzato da parte dell'OIV tramite apposita metodologia.

In questa sede essa rileva poiché sarà oggetto di valutazione il contributo di ciascun dipendente ai risultati di performance organizzativa della struttura di appartenenza, nonché dei Responsabili d'area e del segretario alle performance complessive dell'organizzazione comunale.

2. Valorizzazione del contributo individuale alla performance organizzativa.

I risultati delle strutture rispetto alla performance organizzativa dipendono da diversi fattori tra cui, senza dubbio, il contributo apportato dai singoli dipendenti rispetto al livello di realizzazione di questi.

Questo contributo individuale deve essere misurato e valorizzato secondo la metodologia prevista.

Come indicato nella parte introduttiva, all'interno di questo particolare ambito di valutazione è rilevante il raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di gruppo che concorrono al livello di performance della struttura di appartenenza.

Gli obiettivi, pertanto, devono essere definiti dal valutatore in stretta coerenza e complementarità rispetto agli obiettivi di performance della struttura gestita, che, in ultima analisi, sono gli obiettivi strategici e operativi della struttura stessa.

Nella definizione degli obiettivi da assegnare ai singoli dipendenti, o a gruppi di essi, al fine del raggiungimento dei livelli di performance organizzativa previsti, il valutatore deve quindi tenere conto degli obiettivi che gli sono stati assegnati.

Gli obbiettivi potranno essere come detto, individuali o di gruppo e questa caratteristica dovrà risultare dalla scheda di valutazione secondo il modello adottato (allegato 2).

Considerato che non sempre è possibile individuare obiettivi individuali che siano realmente tali (cioè che non siano mere attività o adempimenti), soprattutto per il personale con compiti operativi, non è obbligatorio assegnare obiettivi individuali a tutti i dipendenti, di contro ogni dipendente dovrà essere coinvolto in almeno un obiettivo di gruppo che, comunque, può coincidere con l'intera articolazione organizzativa di cui fa parte (es., servizio o area).

In questo caso è importante evidenziare come gli obiettivi di gruppo non sono necessariamente tutti obiettivi organizzativi, cioè obiettivi della macro struttura di appartenenza; tale coincidenza non sussiste essendo due tipologie di obiettivi ben distinte. A tal proposito, si ritiene importante sottolineare come il processo di definizione degli obbiettivi dei dipendenti **non** comporti un ribaltamento degli obbiettivi individuali dei dirigenti sul personale in quanto ciò non è previsto all'art. 9, comma 2, del D.lgs. 150/2009¹.

Onde evitare di rendere eccessivamente complesso il sistema, perlomeno in questa prima fase di avvio, nella scheda è previsto che non siano inseriti più di 2 obiettivi (individuali o collettivi) per dipendente valutato, ciascuno con un massimo di 2 indicatori. In futuro, anche in base ai risultati delle valutazioni e alle indicazioni dei valutatori, detti limiti potranno essere innalzati.

In ogni caso onde garantire che i risultati della valutazione siano confrontabili il punteggio finale della valutazione relativa agli obiettivi viene dal sistema riproporzionato in base al numero di obiettivi e azioni assegnate.

Anche gli obiettivi assegnati e i relativi indicatori e *target* (vedi il seguente paragrafo 3) dovranno essere illustrati nell'incontro preliminare.

Nei modelli più avanzati il valutatore può altresì pesare gli obiettivi in modo da attribuire maggior valore ad alcuni, questa possibilità per ora non è contemplata dalla presente metodologia ma rappresenta uno sviluppo futuro.

Il giudizio espresso per il contributo alla performance organizzativa entra a far parte, trasformato dal sistema di valutazione in un punteggio sintetico, del giudizio sulla performance individuale come previsto dall'art. 9 del D.lgs. n. 150/2009, in quanto

¹ Cfr. la deliberazione Civit N. 114/2010, pg. 7.

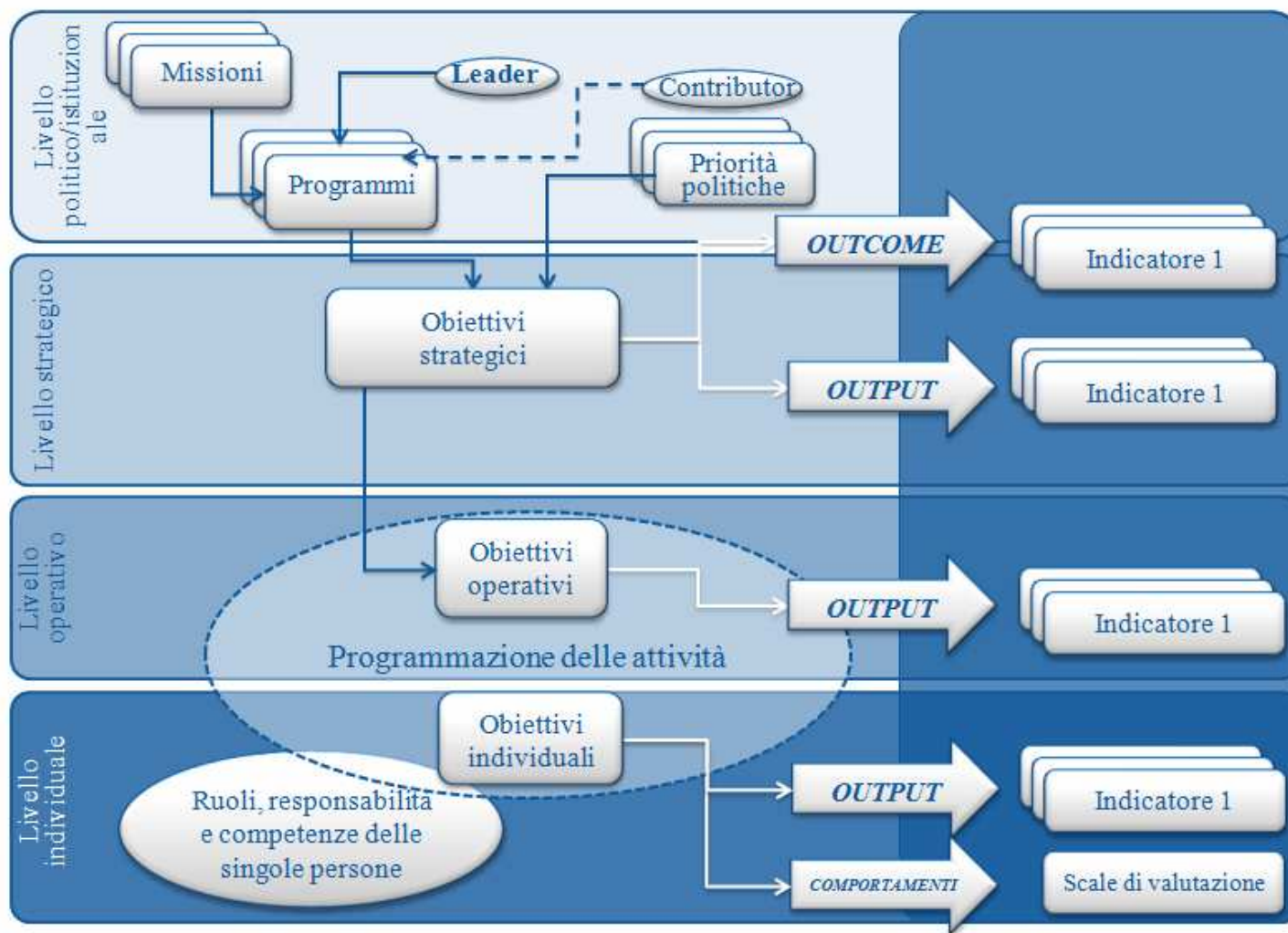
elemento in grado di valorizzare la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, e il raggiungimento di specifici obiettivi.

Per quanto riguarda gli obiettivi individuali del Segretario generale e dei Responsabili d'area, si deve evidenziare in primo luogo come quelli di questi ultimi non sono sovrapponibili con gli obiettivi della struttura di diretta responsabilità il cui raggiungimento è oggetto di valutazione con riferimento alla performance organizzativa: si tratta, invece, di obiettivi assegnati ai singoli capi area, seppure in coerenza con gli obiettivi della struttura.

Questi obiettivi saranno assegnati dalla Giunta Comunale, eventualmente con il supporto dell'OIV, e misureranno il contributo alla performance organizzativa della macchina comunale nel suo complesso.

Si deve inoltre sottolineare come i livelli di performance organizzativa delle strutture contribuiscono (per il 50% del punteggio) alla valutazione delle performance individuali dai Responsabili d'Area.

TABELLA 2
IL COLLEGAMENTO TRA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA E DIMENSIONE INDIVIDUALE DELLA VALUTAZIONE²



² Fonte: Civit deliberazione N. 114/2010, pg. 9

3. Caratteristiche degli obiettivi e elementi per la misurazione (indicatori e target).

Gli obiettivi prescelti, al fine di poter essere effettivamente realizzabili, misurabili in termini di grado di raggiungimento, nonché “utili” per il raggiungimento delle finalità dell’Ente, dovranno avere determinate caratteristiche ed essere associati ad indicatori e *target*.

Una prima caratteristica, in senso lato, degli obiettivi da assegnare al personale ai fini della valutazione del contributo alla performance individuale è, come detto, la stretta correlazione tra i primi e gli obiettivi della struttura di appartenenza. In particolare, come risulta dallo schema precedente (tabella 2), gli obiettivi dei singoli dipendenti (individuali o di gruppo) discendono, attraverso il processo di programmazione, dagli obiettivi operativi della struttura. Il processo illustrato nel citato schema è definito “a cascata” ed è un processo che *“lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi”*³.

Come indicato anche nella parte introduttiva del presente manuale dedicata alle definizioni, cui si rimanda, gli obiettivi devono essere costruiti in modo che abbiano una serie di requisiti tra cui ricordiamo quelli che, in relazione agli obiettivi dei dipendenti, paiono più rilevanti:

- a) specificità e misurabilità in termini concreti e chiari;
- b) capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- c) riferibilità ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno.

In relazione all’arco temporale cui devono riferirsi gli obiettivi (sub lett. c), si sottolinea come trattandosi di obiettivi da utilizzare per la valutazione individuale il periodo di riferimento sarà tendenzialmente annuale, nulla però impedisce di prevedere obiettivi da realizzare in un arco pluriennale se ciò si rende necessario ai fini della correlazione con gli obiettivi della struttura. Naturalmente in questa ipotesi si dovrà fissare il *target* atteso per l’anno di valutazione riproponendo il medesimo obiettivo, con nuovi *target* di “avanzamento”, negli anni successivi.

³ Delibera Civit n. 114/2010.

Compito del Responsabile – valutatore (e della Giunta per gli obiettivi dei Responsabili e del Segretario) sarà, oltre che quello di definire gli obiettivi nei termini appena indicati, quello di individuare gli indicatori da associare ad ogni obiettivo nonché i relativi *target* (in proposito vedi anche la definizione di “indicatore”).

Gli indicatori e i *target* sono due elementi imprescindibili per la misurazione della performance.

In particolare, secondo i chiarimenti della Civit⁴, che in questo caso paiono molto utili, *“un indicatore di performance è lo strumento che rende possibile l’attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori ‘ideali’ o a valori ‘veri’. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni”*.

Le “dimensioni” cui il passaggio della Civit appena citato fa riferimento sono quelle di cui all’art. 8 del D.lgs. n. 150/2009, ovvero le dimensioni di misurazione della performance organizzativa:

- a) l’attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l’attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l’efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

⁴ Delibera Civit n. 89/2010.

Chiaramente, trattandosi nel nostro caso di misurare gli obiettivi assegnati ai dipendenti affinché possano fornire un contributo alla performance organizzativa, non necessariamente tutte le dimensioni di cui sopra dovranno o potranno essere “indagate”, nel contempo esse aiutano a individuare i principali elementi cui gli obiettivi assegnati ai singoli dovranno fare riferimento.

Maggior legame con le dimensioni individuate dalla legge avranno, invece, gli obiettivi dei Responsabili e del Segretario.

Sempre la Civit⁵ fornisce utili indicazioni anche per comprendere la natura di un *target*, esso è definito come “*il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un’attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale*”.

Sempre secondo la Civit, “*l’effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l’introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:*

- *il target sia ambizioso, ma realistico;*
- *il target sia quantificabile e misurabile;*
- *i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;*
- *siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;*
- *siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);*
- *ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;*
- *il target sia accettato dall’individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo”.*

Pertanto, per ogni singolo obiettivo dovranno essere definiti uno o più indicatori di risultato, mentre ad ogni indicatore sarà associato un *target* atteso **definito nei termini di cui sopra.**

⁵ Delibera n. 89/2010 cit..

Lo schema seguente illustra, con un esempio estremamente semplice, il rapporto tra obiettivi, indicatori e *target*.

OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET
Riduzione del consumo di carta	Percentuale di comunicazioni interne inviate solo per e-mail sul totale delle comunicazioni effettuate.	50% del totale
	Riduzione del numero di pagine fotocopiate rispetto all'anno precedente (come risultanti dal contatore delle macchine)	Riduzione del 25%
	Riduzione della spesa annuale per l'acquisto di carta	Riduzione del 10%

Per la corretta individuazione degli indicatori è importante chiedersi se questi sono⁶:

- fattibili sotto il profilo informativo;
- qualitativamente solidi.

In sostanza si tratta di chiedersi se l'indicatore è effettivamente utilizzabile per i fini che ci si pone (in termini di disponibilità dei dati, esattezza, manipolabilità, ecc.) e se è solidamente costruito sotto il profilo qualitativo (in termini di chiarezza, misurabilità, rilevanza, ecc.).

A tal proposito si propongono, di seguito (tabelle 4 e 4.1), i test di "fattibilità" e "qualità" suggeriti dalla Civit⁷ per la verifica degli indicatori suggerendo ai valutatori di utilizzarli (perlomeno in termini di linee guida), tenuto conto del contesto in cui si opera, come una sorta di auto valutazione che precede la formalizzazione degli indicatori stessi.

Si consideri che sarebbe opportuno che gli indicatori scelti aderiscano il più possibile al modello di controllo suggerito.

I target associati agli obiettivi (e alle attività necessarie per raggiungerli) devono essere personalizzati tenendo conto delle competenze attese dagli individui a seconda del ruolo ricoperto.

In generale, vi sono tre possibili modi per definire i target:

- i dirigenti propongono dei target che condivideranno con il personale;
- il personale propone al dirigente dei target che verranno successivamente condivisi;

⁶ Delibera Civit, cit., pg. 14-15.

⁷ V. nota precedente.

- sia il personale che i dirigenti propongono dei target che verranno confrontati e, quindi, concordati⁸.

⁸ Cfr. la delibera Civit n. 114/2010, pg. 11.

Tabella 3

Test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione		
Periodicità di rilevazione (giorni)		
Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)		
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)		
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		

Tabella 3.1
Test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

CAPITOLO 4

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

1. La performance individuale.

La performance individuale, secondo la definizione utilizzata ai fini del presente manuale (V. la parte introduttiva), consiste nella qualità e quantità del contributo che ciascun dipendente da al raggiungimento dei risultati dell'unità organizzativa presso cui opera e, conseguentemente, dell'intera organizzazione.

In estrema sintesi, questo contributo è fornito in termini di risultati raggiunti individualmente o in gruppo, i quali sono misurabili in termini quantitativi oltre che qualitativi, e in termini di competenze, misurabili sotto il profilo qualitativo e aventi come parametro più elementare i comportamenti attesi dall'Azienda, mentre in un sistema evoluto si possono utilizzare anche le c.d. determinanti dei comportamenti, cioè conoscenze, attitudini, capacità.

In ultima analisi, quindi, il contributo alla performance organizzativa degli individui è in senso lato determinato dalle loro performance individuali complessivamente intese, mentre in senso stretto si produce mediante il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali.

2. Aspetti oggetto di misurazione e valutazione nell'ambito della performance individuale dei Responsabili di area e del Segretario Generale.

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi prevede una serie di "criteri" di valutazione per il personale in posizione apicale, Responsabili d'area, e per il Segretario generale.

Dal regolamento (art. 26, comma 1) risulta che il punteggio sintetico finale della valutazione dei Responsabili d'area è così ottenuto:

- ❖ il 50% del punteggio viene attribuito per i risultati raggiunti;
- ❖ il 20% del punteggio viene attribuito per l'apporto fornito da ciascuno al conseguimento delle performance organizzative;
- ❖ il 10% del punteggio viene attribuito per le capacità mostrate da ciascun Responsabile nel differenziare i propri collaboratori in sede di valutazione degli stessi;
- ❖ il 10% del punteggio viene attribuito per le capacità mostrate dalle figure apicali nell'innovare i servizi gestiti, nonché in virtù delle capacità mostrate nel relazionarsi con i cittadini, il Sindaco, la Giunta e il Consiglio comunale;

- ❖ il 10% del punteggio viene attribuito per le competenze professionali desunte dal raggiungimento degli obiettivi assegnati, in relazione al numero e al grado di complessità degli stessi.

Il punteggio sintetico finale della valutazione del Segretario, invece, è così definito (art. 26, comma 5):

- ❖ il 50% del punteggio viene attribuito sulla base dell'attività svolta in relazione agli obiettivi prefissati in seno al Piano delle performance. L'eventuale difficoltà a misurare una parte delle attività demandate al Segretario, può essere fronteggiata mediante una relazione del Sindaco, integrativa del report finale;
- ❖ il 20% del punteggio viene attribuito in relazione allo svolgimento di misurabili funzioni aggiuntive demandate al Segretario ai sensi dall'art. 97, comma 4, lett. d) del D.Lgs. 267/2000. In mancanza di attribuzioni aggiuntive la percentuale di cui alla lett. a) viene innalzata al 70%;
- ❖ il 20% del punteggio viene attribuito in relazione all'apporto fornito dal Segretario comunale al raggiungimento della performance organizzativa e/o di una o più strutture dell'Ente;
- ❖ il 10% del punteggio viene attribuito in relazione alle risultanze della valutazione operata dai consiglieri comunali mediante compilazione di idonee schede afferenti il grado di soddisfacimento dell'operato del Segretario comunale.

Con riferimento alla presente metodologia i criteri definiti dal regolamento posso essere così sintetizzati:

ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE RESPONSABILE D'AREA

CRITERIO REGOLAMENTO	AMBITO DI RIFERIMENTO	PESO SULLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA
Risultati raggiunti	Valutazione della performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità	50%
Apporto fornito da ciascuno al conseguimento delle performance organizzative	Contributo alla performance organizzativa dell'Amministrazione	20%
Capacità mostrate da ciascun Responsabile nel differenziare i propri collaboratori in sede di valutazione	Valutazione della performance individuale	10%
Capacità mostrate nell'innovare i servizi gestiti, nonché capacità mostrate nel relazionarsi con i cittadini, il Sindaco, la Giunta e il Consiglio comunale	Valutazione della performance individuale	10%
Competenze professionali ⁹	Valutazione della performance individuale	10%

Con riferimento ai precedenti criteri si sottolinea come gli ultimi due attengano entrambi alla valutazione delle competenze, pertanto, sostanzialmente, il regolamento richiede che

⁹ In base alle disposizioni del D.lgs. n. 150/2009 nel concetto devono essere fatte rientrare anche le competenze manageriali.

in seno a questa valutazione siano presenti parametri atti a misurare la capacità di innovazione e di relazionarsi con gli *stakeholder*.

In sostanza la valutazione del personale apicale è data per il 50% dal livello di performance organizzative raggiunte, per il 20% dal contributo alla performance organizzativa (anche in termini di obiettivi individuali), e per il restante 30% dalla valutazione della performance individuale in senso stretto (competenze).

ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

CRITERIO REGOLAMENTO	AMBITO DI RIFERIMENTO	PESO SULLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA
Attività svolta in relazione agli obiettivi prefissati in seno al Piano delle performance	Contributo alla performance organizzativa dell'Amministrazione / Valutazione della performance individuale	50% (70% se non sono state assegnate funzioni aggiuntive ex art. 97 D.lgs. n. 267/00)
Svolgimento di misurabili funzioni aggiuntive demandate al Segretario ai sensi dall'art. 97, comma 4, lett. d) del D.Lgs. 267/2000	Valutazione della performance individuale / Valutazione della performance organizzativa (se le funzioni consistono in resp. di struttura)	20%
Apporto fornito dal Segretario comunale al raggiungimento della performance organizzativa	Contributo alla performance organizzativa dell'Amministrazione	20%
Risultanze della valutazione operata dai consiglieri comunali	Valutazione della performance individuale	10%

Per il Segretario generale risulta una valutazione completamente incentrata sulla performance individuale e sul contributo alla performance organizzativa complessiva

dell'amministrazione e ciò è coerente con il ruolo di coordinamento e consulenza attribuitogli dalla legge.

Qualora al Segretario venisse anche attribuita la responsabilità di una o più strutture questa sarà valutata all'interno del secondo criterio e/o del terzo, potendo pesare complessivamente sino al 40% del punteggio totale.

Da sottolineare inoltre come parte della valorizzazione della performance individuale del Segretario (10%) dipende sostanzialmente dalla qualità percepita dai consiglieri comunali, evidentemente da analizzare tramite strumenti di *customer satisfaction*.

In questa prima fase si condivide la scelta regolamentare di stabilire a priori il peso dei criteri di valutazione ma in un sistema più maturo ed evoluto il sistema dei pesi potrà essere stabilito annualmente prima dell'avvio del ciclo di valutazione tenendo conto delle strategie dell'Amministrazione.

Considerando le indicazioni del regolamento in precedenza schematizzate la scheda di valutazione dei Responsabili d'Area (vedi allegato 3) prevede:

- L'inserimento del risultato dalle valutazioni della performance organizzativa della struttura di competenza, espresso in percentuale dei risultati raggiunti (secondo la valutazione dell'OIV). considerando che questo elemento pesa per il 50% del giudizio totale sul Responsabile (valorizzabile sino a 100 punti) tale percentuale è divisa per due.
- Il livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati, anch'esso da misurare in percentuale e da ricondurre ad un punteggio sintetico.
- Gli altri *item* eventualmente da utilizzare per la valutazione del contributo alla performance organizzativa dell'amministrazione in termini di competenze.
- Il giudizio sulla capacità di differenziare le valutazioni dei collaboratori.
- Gli *item* per la valutazione delle competenze ai fini della valorizzazione della performance individuale (con particolare riferimento alle capacità di innovazione e di relazionarsi con gli *stakeholder*).

Sempre secondo le indicazioni del regolamento la scheda di valutazione del Segretario Generale (vedi allegato 4) prevede:

- L'inserimento del risultato dalle valutazioni degli obiettivi individuali assegnati, sempre da misurare in percentuale di raggiungimento e da ricondurre ad un punteggio sintetico.
- Gli *item* per la valorizzazione delle funzioni aggiuntive eventualmente attribuite (possono essere *item* legati a competenze o a obiettivi);
- Gli altri *item* eventualmente da utilizzare per la valutazione del contributo alla performance organizzativa dell'amministrazione in termini di competenze.
- Il risultato dell'indagine sulla soddisfazione dei consiglieri comunali.

Gli *item* per la valutazione delle competenze dei Responsabili e del Segretario sono individuate dall'OIV in accordo con la Giunta Comunale, cui comunque spetta il giudizio finale dei soggetti.

Il metodo di costruzione degli *item* di valutazione delle competenze sarà comunque quello utilizzato per il restante personale e descritto nella Capitolo 6. Anche la procedura di valutazione ricalcherà quella prevista del manuale.

Per l'anno 2011 gli *item* di valutazione dei Responsabili d'area e del segretario sono stati individuati e inseriti nelle schede allegate al presente manuale.

3. Aspetti oggetto di misurazione e valutazione nell'ambito della performance individuale del restante personale. Il "dizionario delle competenze".

Per il **personale non apicale**, il Contratto collettivo decentrato integrativo del Comune si limiterà, alla luce di quanto stabilito dall'art. 4, comma 2, del CCNL 1.4.99, a stabilire i **criteri generali** che sorreggono il processo di valutazione del personale dipendente, demandando all'organo esecutivo l'adozione di una specifica e dettagliata metodologia di valutazione, non essendo, del resto, quest'ultima oggetto di negoziazione alla luce delle norme contrattuali e di legge.

La sede naturale per riempire di contenuto i criteri generali di cui tratta il contratto decentrato è il "dizionario delle competenze" (v. il capitolo 6 e anche la sezione iniziale sulle definizioni).

Come accennato in precedenza, allo scopo di rendere la metodologia di valutazione il più possibile basata su criteri omogenei e condivisi, la nostra Amministrazione, come suggerito anche dalla Civit, adotta un "dizionario delle competenze", cioè una "lista" di

comportamenti, capacità conoscenze, attitudini, che si ritengono rilevanti per il raggiungimento delle nostre finalità istituzionali e dei nostri obiettivi.

Le competenze dei dipendenti, secondo la definizione CIVIT utilizzata ai fini del presente manuale, costituiscono delle caratteristiche dell'individuo correlate alle sue performance individuali, misurate in maniera più semplice attraverso la valutazione dei comportamenti attesi dall'Azienda e in maniera più avanzata attraverso la valutazioni di conoscenza, capacità e attitudini che rappresentano le "determinanti" dei comportamenti.

Le competenze non sono dunque un aspetto di valutazione a se stante ma vengono valorizzate attraverso l'analisi dei comportamenti, in primo luogo, e poi delle conoscenze, capacità e attitudini.

Inoltre il dizionario facilita l'attività del valutatore che dovrà scegliere, perlomeno in questa prima fase, tra un insieme predefinito di competenze quelle più idonee per valutare ciascun gruppo di individui caratterizzati da professionalità omogenee. Come si dirà meglio a breve, allo stato attuale la scelta delle competenze da porre in "osservazione" da parte del valutatore (tramite inserimento nella scheda) viene limitata per gruppi di dipendenti omogenei e cioè:

- Personale amministrativo, contabile e tecnico;
- Personale di vigilanza;
- Personale dell'area sociale.

Si noti come l'appartenenza a ciascun gruppo dipende in generale dal profilo professionale di inquadramento contrattuale e non dalle mansioni svolte o dal settore dell'amministrazione in cui si opera. Si ritiene però, onde rendere la valutazione maggiormente aderente al concreto contesto in cui il dipendente lavora, che il valutatore possa, eccezionalmente e motivando con elementi obiettivi, inserire un dipendente in un gruppo professionale diverso da quello risultante dal profilo. Tali scelte saranno comunque oggetto di valutazione da parte dell'OIV in relazione alle capacità di valutazione dimostrate.

Nelle future evoluzioni del sistema si valuterà, tendo conto anche dei suggerimenti di tutti i soggetti coinvolti, se e come consentire un maggior grado di personalizzazione delle schede di valutazione.

La predisposizione del dizionario, altresì, consente ai singoli dipendenti di essere valutati sulla base di un insieme di voci comuni a tutti gli altri individui appartenenti all'amministrazione e dotati della medesima professionalità.

Trattandosi di personale non dirigente il dizionario, in ossequio alle previsioni del D.lgs. n. 150/2009, riguarda competenze di tipo professionale e organizzativo.

Si è, inoltre, scelto di associare a ciascun comportamento un descrittore, sia del comportamento che del giudizio, in maniera tale da garantire una comune semantica ed una maggiore uniformità nei giudizi dei diversi valutatori. Questi, in ogni caso, potranno, come si è visto, contestualizzare i descrittori in sede di incontro preliminare all'avvio del processo di valutazione, naturalmente senza stravolgerli nel loro significato essenziale.

A partire dai ruoli necessari all'amministrazione, le competenze individuali oggetto di valutazione saranno aggiornate periodicamente, tramite revisioni del manuale, in maniera coerente con gli obiettivi organizzativi e con le indicazioni emerse dell'esperienza applicativa.

I valutatori, inoltre, potranno richiedere l'inserimento nel dizionario di competenze non previste che siano utili per una migliore valutazione del personale assegnato. Tali proposte verranno vagliate caso per caso dall'Amministrazione con il supporto dell'OIV e una volta inserite nel dizionario diverranno patrimonio comune a tutti i valutatori.

Si deve inoltre considerare come il D.lgs. n. 150/2009 (art. 9), con riferimento alla valutazione delle performance individuali, abbia previsto la valutazione non solo delle competenze ma anche del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali.

Pertanto i criteri generali previsti dal Contratto Integrativo del Comune, che comunque contemplano la valutazione dei risultati raggiunti, vanno integrati nelle presente metodologia di valutazione con la previsione della necessaria assegnazione di obiettivi al personale valutato.

L'argomento è stato trattato in maniera esaustiva nel capitolo 3 del presente manuale. In queste sede si deve comunque ribadire come il legislatore prediliga l'assegnazione di obiettivi "di gruppo" piuttosto che individuali in quanto è evidente, da un lato, la difficoltà di individuare obiettivi per ogni singolo dipendente dell'amministrazione e dall'altro la dispendiosità, nonché l'inefficienza, della creazione di batterie di indicatori tali da consentire la valutazione di numerosi obiettivi individuali.

Rispetto alla valutazione delle competenze il peso del raggiungimento degli obiettivi sulla complessiva valutazione delle performance individuali deve essere stabilito in relazione alle strategie dell'amministrazione. In questa fase ci sembra ragionevole (tenuto anche conto che per i Responsabili d'Area questo aspetto pesa per il 50%) proporre un peso pari ad un terzo del punteggio complessivo, per cui il giudizio finale sulle

performance individuali sarà composto per un terzo dalla misurazione dei risultati raggiunti, che come si è visto esprime il contributo alle performance organizzative del singolo, e per i restanti 2/3 dalla valutazione delle competenze.

Pertanto si ritiene equilibrato assegnare che il punteggio massimo conseguibile per la valutazione delle competenze debba essere 100, mentre si prevede la possibilità di assegnare ulteriori 50 punti in relazione alla misurazione dei risultati.

Gli *item* di valutazione da utilizzare per la scheda della performance individuale, per garantire un certo livello di omogeneità e confrontabilità dei giudizi, dovranno comunque essere suddivisi, secondo lo schema di seguito indicato (con indicazione della parte del manuale in cui possono essere rinvenuti).

Aspetto valutato	N. di item da inserire
Professionalità	Da 2 a 4
Attitudine	Da 1 a 2
Disponibilità al cambiamento tecnologico e/o organizzativo	Da 1 a 2
Partecipazione	1
Disponibilità a sostenere impegni aggiuntivi	Da 2 a 3
Capacità di rapporto con l'utenza	1
Aggiornamento professionale	1

Nella scelta degli item si consideri che in ogni caso il “peso” degli aspetti valutati rispetto al punteggio massimo conseguibile per la parte di valutazione delle competenze (100 punti) è articolato nel seguente modo:

Aspetto valutato	Peso relativo
Professionalità	22/100
Attitudine	15/100
Disponibilità al cambiamento tecnologico e/o organizzativo	15/100
Partecipazione	10/100

Disponibilità a sostenere impegni aggiuntivi	18/100
Capacità di rapporto con l'utenza	10/100
Aggiornamento professionale	10/100

Pertanto nei casi in cui, ove possibile, venissero indicati più *item* di valutazione per uno stesso aspetto queste complessivamente peseranno per la quota di punteggio riservata all'aspetto cui si riferiscono.

Per questa ragione, considerato che per ogni *item* è prevista una scala di giudizio in 5 gradi (vedi cap. 6, par. 5), il sistema riproporzionerà automaticamente il punteggio.

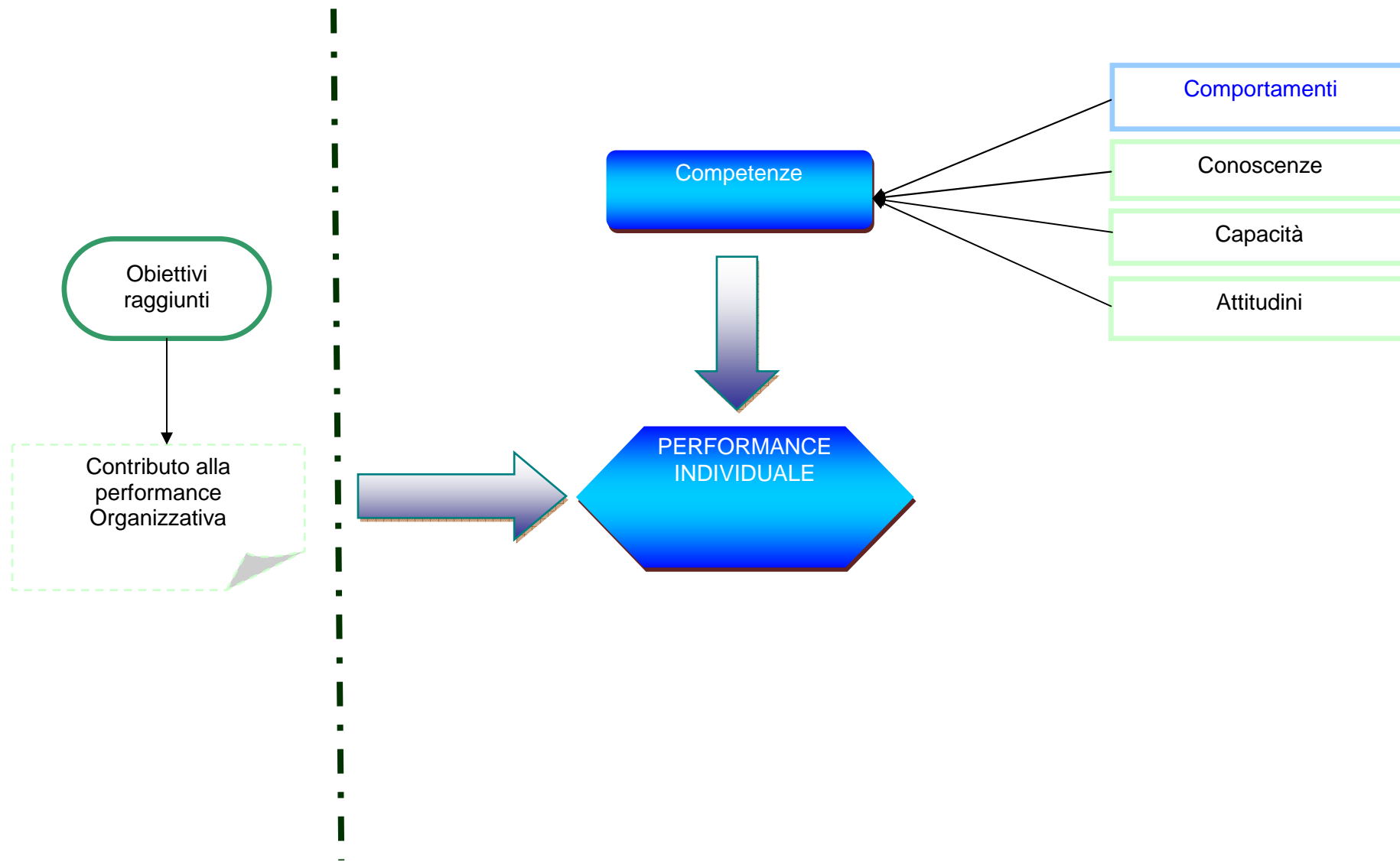
Di seguito, per meglio illustrare il sistema, si propone un esempio pratico.

Se per l'aspetto "professionalità", il cui peso è 22/100, il valutatore decide di inserire 2 item ("A" e "B") queste peseranno per 11/100 ciascuna. In questo caso, dovendosi riproporzionare il punteggio derivante dal giudizio espresso, il risultato sarà il seguente:

Item	Giudizio del valutatore	Punteggio ai fini del punteggio finale
A	4	8,8
B	3	6,6

TABELLA 4

RAPPRESENTAZIONE SCHEMATICA DEGLI ASPETTI OGGETTO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE



4. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati.

Come già rimarcato nel capitolo 3, ad ogni obiettivo dovranno essere associati degli indicatori che consentano di misurare i risultati raggiunti e dei *target* che consentano di stabilire il livello desiderato di raggiungimento degli obiettivi. Inoltre, ciascun Responsabile individuerà delle azioni individuali da assegnare al dipendente, al fine di consentirgli di raggiungere l'obiettivo.

Ogni dipendente dovrà essere messo nelle condizioni di dare il proprio apporto all'innalzamento dei livelli di produttività, per cui ogni Responsabile d'Area avrà cura di sopperire ad eventuali difficoltà di assegnazione di azioni individuali funzionali al raggiungimento degli obiettivi prefissati, fatta eccezione, ovviamente, per i casi di assenza prolungata che non consentano un reale coinvolgimento. Il suddetto processo dovrà, inoltre, essere caratterizzato dal tentativo del Responsabile di ottenere, dai propri collaboratori, un ottimale livello di condivisione del Piano delle *performance* proposto agli stessi.

Come già accennato, sin quando l'approccio al nuovo sistema di valutazione non abbia raggiunto una determinata maturità, si ritiene opportuno ipotizzare che ciascun obiettivo abbia lo stesso peso. Ai fini della valutazione, il punteggio attribuito a ciascun obiettivo è dato dalla media del livello di conseguimento delle azioni assegnate ad ogni dipendente, rapportate al peso degli obiettivi.

Se, ad esempio, ad un dipendente vengono assegnati 2 obiettivi (numero massimo consigliato in questa fase sperimentale di avvio della nuova metodologia) e 5 azioni per ognuno di essi, si avrà che ogni obiettivo pesa $50/2 = 25$. A tale valore viene applicata la percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo, data a sua volta dalla media del livello di conseguimento di ciascuna azione. Pertanto, se ipotizzassimo che il valutatore attribuisce alle azioni dell'obiettivo 1 i seguenti punteggi:

Azione 1 =100 - Azione 2 =90 - Azione 3 =80 - Azione 4 =95 - Azione 5 =75 → Media = **88**

l'obiettivo si considererebbe raggiunto all'88% e il punteggio attribuito all'obiettivo sarebbe $25 \times 88\% = \mathbf{22}$

CAPITOLO 5

I PIANI DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALE

1. La valutazione della performance come strumento per il miglioramento costante del personale.

Uno degli scopi di un sistema di misurazione della performance correttamente strutturato è senza dubbio quello di incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Tale miglioramento, nell'ottica dei principi che informano la metodologia aziendale, si deve realizzare attraverso l'impegno dei valutati a migliorare sugli aspetti che, secondo le risultanze del sistema di valutazione, appaiono maggiormente carenti ma, altresì, attraverso la disponibilità del dirigente – valutatore a consentire tale miglioramento anche fornendo al valutato gli strumenti necessari.

In quest'ottica il valutatore si pone come l'allenatore della squadra dei suoi collaboratori e li supporta nel miglioramento.

Ciò si realizza attraverso un “**patto di valutazione**” secondo il quale il valutato si assume l'impegno a migliorare sotto determinati aspetti, riconoscendo con ciò la necessità del miglioramento, ponendo in essere determinate azioni o comportamenti, mentre il valutatore si impegna a rendere possibile tale miglioramento fornendo gli “strumenti” (ad esempio, partecipazione a iniziative formative, affiancamento a colleghi di esperienza, affidamento di determinati compiti, ecc.) necessari e offrendo la possibilità di una migliore valutazione l'anno successivo.

Sostanzialmente il “patto” di cui trattiamo può essere visto nella stessa ottica della definizione degli obiettivi per cui valutato e valutatore concordano un obiettivo di miglioramento da valutare tramite appositi indicatori, *target* e azioni.

Al fine di coinvolgere il più possibile i valutati, nel contempo responsabilizzandoli rispetto ai loro livelli di performance, il patto di valutazione dovrà dare vita ad un sintetico “piano di miglioramento individuale” che dovrà essere proposto dal valutato e discusso col valutatore che lo approverà.

In assenza della proposta del valutato, o di una sua fattiva collaborazione, il Responsabile d'Area dovrà comunque indicare al primo le azioni che ritiene necessarie ai fini di un miglioramento riportandole nella apposita sezione della scheda per la predisposizione del piano.

Il piano deve essere redatto secondo lo schema di cui all'allegato 5 e, come detto, si articola in obiettivi di miglioramento e relativi impegni delle due parti coinvolte.

Considerato che non pare utile predisporre necessariamente un piano di miglioramento in ogni ipotesi di giudizio al di sotto della “soglia di adeguatezza”, fissata nel giudizio “3” (cap. 6, par. 5), si ritiene di individuare la soglia al di sotto della quale la predisposizione di un piano di miglioramento sia necessaria nell’ipotesi in cui il valutato abbia più di tre item con un giudizio inferiore a “3”.

Nei restanti casi è rimesso al valutatore giudicare se tale piano sia comunque opportuno tenendo conto anche delle potenzialità di sviluppo dei propri collaboratori.

CAPITOLO 6

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

Premessa

Il Dizionario delle competenze, approvato dalla Giunta comunale con Deliberazione N. 74 del 12/07/2011, contempla sette “aspetti” o “aree” (si veda cap. 4, par. 3) che dovranno essere oggetto della valutazione delle performance individuali nel rispetto dei principi stabiliti dalla metodologia adottata e delle indicazioni della CIVIT, cioè in termini di competenze espresse attraverso comportamenti in primo luogo e poi attraverso conoscenze, capacità, attitudini.

1. Comportamenti organizzativi.

I comportamenti organizzativi descrivono una serie di comportamenti attesi dal valutato in quanto rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi e delle finalità del contesto organizzativo in cui questi si inserisce.

I comportamenti manifestati dal valutato sono confrontati con quelli attesi ai fini della valutazione.

Essi rappresentano il modo più semplice per valorizzare le competenze dei soggetti valutati in quanto sono una manifestazione in certa misura diretta delle competenze possedute. In un modello più evoluto è possibile altresì valutare i fattori che “producono” o determinano i comportamenti organizzativi, cioè conoscenze, capacità e attitudini.

In questa fase di avvio del sistema si darà maggiore importanza ai comportamenti inserendo comunque anche *item* relativi a conoscenze, capacità e attitudini. L’esito dei primi cicli di valutazione darà importanti indicazioni sulla maturità del sistema che consentiranno progressivamente di incrementare l’importanza delle determinanti dei comportamenti di cui si è detto.

I comportamenti possono anche essere utilizzati quali indicatori di conoscenze, capacità e attitudini di cui possono essere il risultato.

2. Conoscenze.

Le conoscenze attengono al sapere, in questo caso professionale, posseduto dal valutato.

Saranno oggetto di valutazione quelle conoscenze utili per il raggiungimento delle finalità del contesto organizzativo in cui il valutato opera e più in generale dell’intera organizzazione.

Al pari delle capacità e attitudini le conoscenze sono elementi determinanti dei comportamenti dei valutati per cui già attraverso l'analisi di determinati comportamenti è possibile risalire alle conoscenze.

3. Capacità.

Nel valutare le capacità si analizza la dimensione del sapere fare, non solo in senso materiale ma anche organizzativo (ad esempio, capacità di risolvere i problemi, capacità di coordinare un gruppo, ecc.). La scelta delle capacità da "indagare" deve essere coerente con gli obiettivi da raggiungere, non ha quindi alcuna utilità valutare delle capacità "standard" sconnesse dalla concreta realtà in cui il valutato opera; ad esempio, è inutile valutare la capacità di lavorare in gruppo di un soggetto i cui compiti sono di studio e consulenza a carattere individuale.

4. Attitudini

Essendo le attitudini un qualcosa di legato alle capacità intrinseche di un soggetto, espresse o inesprese, esse attengono soprattutto alla valutazione del c.d. potenziale, cioè alla valutazione di ciò che tale soggetto potrebbero fare o realizzare se collocato in un'altra posizione o se assegnato a diverse funzioni.

Ai fini della performance individuale, che esprime il contributo del singolo a raggiungimento degli obiettivi, la valutazione dell'attitudini dovrebbe essere antecedente all'assegnazione degli stessi onde individuare i soggetti più adatti a collaborare a determinati obiettivi (non a caso le attitudini vengono considerate anche ai fini della valutazione delle posizioni di lavoro onde individuare la figura ideale per ricoprirle).

La valutazione delle attitudini serve quindi soprattutto a mettere la "persona giusta al posto giusto".

Una valutazione delle attitudini fatta a "posteriori", o a "consuntivo", quale è quella che si realizza in seno al ciclo della performance, può risultare utile poiché a monte, con la definizione e individuazione degli *item* di valutazione da inserire nella scheda, si stabiliscono le qualità "desiderate" dall'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi, mentre a consuntivo si valorizza il possesso di quelle qualità principalmente allo scopo di potenziarle in quei soggetti in cui siano carenti (con i piani di sviluppo individuale) o, ove possibile, di assegnare ad ogni soggetto i compiti più adatti alle attitudini manifestate.

5. Scala di giudizio.

Per ciascuna competenza valutata il dizionario contempla la scala dei possibili giudizi che si suddivide in 5 gradi.

Si noterà come il dizionario ad ogni grado di giudizio di ciascuna competenze associ un “descrittore di giudizio”. I descrittori di giudizio, al pari dei descrittori delle competenze, servono a fornire ai valutatori indicazioni omogenee utili a oggettivizzare le valutazioni.

Non è però possibile ritenere tali descrittori vincolanti in assoluto in quanto ogni giudizio dipende dalle concrete aspettative del valutatore che devono essere esposte, in maniera trasparente e chiara, ai valutati nel colloquio iniziale.

Pertanto ciò che vincola i valutatori è la corrispondenza di ciascun giudizio ad un livello “standard” che può essere così riassunto

Grado di giudizio	Livello standard
1	Gravemente inadeguato
2	Inadeguato
3	Adeguato - accettabile
4	Pienamente rispondente alle aspettative
5	Eccellente – oltre le aspettative

Si sottolinea come il giudizio “3” corrisponde ad un giudizio che si può considerare “adeguato” pur se al parzialmente di sotto delle aspettative, mentre il giudizio “4” corrisponde all’ottimale in quanto rispondente pienamente alle aspettative medesime. Il giudizio “5”, invece, rappresenta il giudizio di “eccellenza” nel senso che è un giudizio “al di sopra delle normali aspettative” e **“superiore al restante personale della struttura”**. Pertanto ogni valutatore potrà attribuire un solo giudizio 5 per la medesima voce. Quindi in una stessa Area non potremo mai avere due dipendenti che conseguano il giudizio 5 sulla stessa voce, di contro possiamo avere più dipendenti che hanno conseguito dei 5 ma su voci differenti.

Naturalmente i concetti appena espressi andranno contestualizzati e illustrati dai valutatori.

AREA DELLA PROFESSIONALITA'

Codice	Comportamento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittori di giudizio
prof1	Assunzione di iniziativa	Si intende valutare il comportamento tenuto in rapporto a situazioni che richiedono, nell'ambito delle proprie competenze, di intraprendere un'azione con un intervento immediato o tempestivo.	1	Di fronte alle situazioni descritte non assume mai alcuna iniziativa.
			2	Assume iniziative eccezionalmente e in situazioni note e/o non complesse. Richiede quasi sempre supporto e/o il coinvolgimento dei colleghi/superiori.
			3	Assume iniziative spesso ma comunque non in tutti i casi in cui appare necessario. Non sempre è tempestivo.
			4	Assume iniziative secondo le aspettative rispetto al ruolo ricoperto.
			5	Assume iniziative in misura superiore alle aspettative e al restante personale.
prof2	Tempestività	Rispetta i tempi assegnati per l'esecuzione della prestazione ed interviene nei tempi opportuni anche in assenza di istruzioni specifiche.	1	Non rispetta mai i tempi assegnati. Non interviene se non su richiesta specifica
			2	E' poco rispettoso dei tempi assegnati. Interviene in maniera intempestiva
			3	In qualche occasione non rispetta i tempi assegnati. A volte è intempestivo
			4	Rispetta i tempi secondo le aspettative. Quando è richiesto un intervento è tempestivo
			5	Nel rispetto dei tempi supera le aspettative, anche anticipando le scadenze, in misura superiore al restante personale
prof3	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza	1	E' incostante, impreciso e disattento.

		richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato.	2	Spesso è impreciso e inesatto
			3	In alcuni casi è impreciso e inesatto, vi sono margini di miglioramento
			4	L'attenzione e la precisione che lo contraddistinguo soddisfano le aspettative
			5	L'attenzione e la precisione che lo contraddistinguono vanno oltre le aspettative in misura superiore al restante personale
prof4	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	1	Di fronte a situazioni critiche o impreviste non è capace di prendere decisioni e di fare proposte in autonomia.
			2	Raramente riesce ad affrontare e risolvere criticità e imprevisti.
			3	Salvo alcune eccezioni di solito riesce a risolvere criticità e imprevisti
			4	Affronta criticità e imprevisti e li risolve soddisfacendo le aspettative.
			5	Riesce a risolvere criticità e imprevisti in maniera superiore alle aspettative e in modo superiore al restante personale.
prof5	Rapporti con i responsabili	si intende valutare la correttezza dei rapporti intrattenuti con i responsabili e con gli eventuali altri superiori	1	è scorretto (agisce in maniera arbitraria e/o secondo la propria convenienza, scavalca i propri diretti responsabili, ecc.), mette continuamente in discussione le decisioni e direttive dei responsabili e/o non le esegue puntualmente
			2	Non sempre è corretto e leale nei rapporti con i superiori, mette in discussione le direttive e le decisioni dei responsabili e/o non le esegue puntualmente
			3	esegue sempre puntualmente le direttive dei responsabili anche se con una eccessiva tendenza alla discussione in polemica.
			4	esegue con diligenza le direttive dei responsabili secondo le attese
			5	La correttezza del rapporto instaurato supera le aspettative, oltre il restante personale
prof6	Capacità di formulare proposte per il miglioramento del servizio	Si intende la capacità di presentare ai soggetti competenti proposte di miglioramento del servizio. Le proposte non sono correlate esclusivamente al	1	Non è capace di formulare proposte migliorative di alcun tipo
			2	Formula solo proposte di scarsa rilevanza

		conseguimento dei risultati ma anche al miglioramento dell'ambiente di lavoro latamente inteso.	3	Occasionalmente formula proposte rilevanti
			4	Nel formulare proposte di miglioramento soddisfa le aspettative
			5	Formula proposta di rilevanza superiore alle aspettative e migliori di quelle di qualunque altro collega
prof7	Capacità di coordinamento e valutazione delle esigenze organizzative	Si intende la capacità di gestire in modo efficiente le risorse umane assegnate e di analizzare il proprio contesto organizzativo al fine di introdurre eventuali modifiche e miglioramenti. Ciò significa, tra l'altro, essere capace di distribuire equamente il carico di lavoro e di coinvolgere tutto il personale coordinato.	1	Si mostra totalmente incapace di gestire le risorse assegnate e di analisi e organizzazione
			2	Mostra scarse capacità di gestire le risorse e di analisi e organizzazione.
			3	Mostra capacità di gestione, organizzazione e analisi sufficienti ma migliorabili rispetto alle aspettative
			4	Mostra capacità di gestione, organizzazione e analisi rispondenti alle aspettative
			5	Mostra capacità di gestione, organizzazione e analisi eccellenti, superiori alle attese e a quelle degli altri colleghi.

AREA DELLA PARTECIPAZIONE

part1	Collaborazione interfunzionale 1	Offre spontaneamente supporto ed aiuto a colleghi sia della propria che di altre funzioni.	1	Non si attiva per collaborare con i colleghi, neppure su richiesta o sollecitazione.
			2	Si attiva in misura minima per supportare i colleghi/si attiva solo su sollecitazione
			3	Si attiva per supportare i colleghi in misura sufficiente ma non adeguata alle aspettative
			4	Si attiva secondo le aspettative
			5	Si attiva oltre le aspettative, agisce spontaneamente anche quando non vi sarebbe tenuto e oltre il livello dei restanti colleghi
part2	Collaborazione interfunzionale 2	Valuta costantemente le interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza.	1	Non si preoccupa in alcun modo delle ricadute dalle proprie attività su quelle dei colleghi.
			2	Considera le ricadute delle proprie attività solo su sollecitazione

			3	Considera le ricadute delle proprie attività sui colleghi in modo sufficiente ma al di sotto delle aspettative
			4	Considera le ricadute delle proprie attività sui colleghi in maniera adeguata alle aspettative
			5	E' in grado di valutare le interrelazioni delle proprie attività oltre le aspettative e in misura superiore ai restanti colleghi
part3	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni.	1	E' geloso delle sue competenze, si rifiuta di condividerle coi colleghi.
			2	E' geloso delle sue competenze e fortemente restio a condividerle coi colleghi/condivide solo competenze di scarso rilievo
			3	Tendenzialmente condivide le competenze che possiede anche se su alcuni aspetti/con alcune persone fa resistenza
			4	Condivide le sue competenze in modo rispondente alle aspettative
			5	Condivide le sue competenze oltre le aspettative e in modo superiore ai colleghi
part4	Diligenza nell'assolvimento delle mansioni	Si intende l'accuratezza e la diligenza nell'assolvere i propri compiti e mansioni. Si tiene conto della necessità di verificare puntualmente che i compiti siano correttamente portati a termine.	1	E' negligente, lavora senza attenzione alla qualità.
			2	Mira al mero adempimento formale, non è accurato
			3	E' diligente ma a volte poco accurato. Il suo lavoro richiede spesso di verificato e indirizzato.
			4	E' accurato e diligente secondo le aspettative. Opera senza bisogno di verifiche.
			5	La sua diligenza e accuratezza superano le aspettative e sono superiori a quelle degli altri colleghi. E' in grado di svolgere un lavoro eccellente senza necessità di verifiche.

AREA DELLA DISPONIBILITA'

disp1	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto e a garantire il proprio contributo anche in materie che non sono di specifica competenza, nell'interesse dell'Organizzazione.	1	Non mostra alcuna flessibilità. Richiama costantemente le "sue" competenze
			2	Dimostra una flessibilità minima solo in ambiti strettamente attigui alle sue competenze
			3	Dimostra una flessibilità sufficiente ma con alcuni limiti
			4	Si dimostra sempre e senza eccezioni disponibile alla flessibilità
			5	Oltre ad essere disponibile alla flessibilità spesso assume lui/lei stesso l'iniziativa, in ogni caso oltre l'aspettativa e in misura superiore ai restanti colleghi
disp2	Dialogo	Si intende valutare la predisposizione a cogliere le esigenze degli interlocutori e a instaurare con essi un dialogo costruttivo	1	Si disinteressa completamente all'esigenza di instaurare un dialogo con gli interlocutori/ è conflittuale
			2	Scarsamente predisposto a cogliere le esigenze degli interlocutori e ad instaurare un dialogo
			3	Sufficientemente predisposto a cogliere le esigenze degli interlocutori e ad instaurare un dialogo
			4	Coglie le esigenze degli interlocutori e instaura un dialogo secondo le aspettative relative alla sua posizione.
			5	Supera le aspettative rispetto alle capacità indicate in misura superiore agli altri colleghi.
disp3	Disponibilità a sostenere impegni di lavoro aggiuntivi	Si intende la disponibilità ad accettare ulteriori carichi di lavoro, nel rispetto delle mansioni, rispetto a quelli normalmente svolti.	1	Non mostra alcuna disponibilità a svolgere carichi di lavoro aggiuntivi, neppure in misura minima.
			2	E' disponibile in misura minima a carichi aggiuntivi. Adotta comportamenti atti a fare resistenza.
			3	E' disponibile a svolgere carichi aggiuntivi in misura sufficiente ma denota comunque una certa resistenza
			4	E' adeguatamente disponibile a svolgere carichi aggiuntivi. Soddisfa le aspettative.
			5	E' disponibile a svolgere carichi aggiunti oltre le aspettative e oltre il livello di tutti gli altri colleghi. Si propone spontaneamente

AREA DEI RAPPORTI CON L'UTENZA

ut1	Gestione della comunicazione	Utilizza parole ed azioni tali da suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) l'immagine di persona affidabile e professionale.	1	Ha un pessimo rapporto con utenti e colleghi, non si dimostra professionale e affidabile
			2	Ha scarse capacità di utilizzare la comunicazione per dare di se un'immagine professionale e affidabile
			3	Tramite la comunicazione riesce a dare un'immagine di se sufficientemente professionale e affidabile
			4	Tramite la comunicazione riesce a dare un'immagine di se professionale e affidabile coerente con le aspettative per il suo ruolo
			5	Dimostra un'eccellente capacità di utilizzare la comunicazione per dare un'immagine di se affidabile e professionale, oltre quella dei colleghi.
ut2	Rapporti con l'utenza (interna e/o esterna)	si intendono gli atteggiamenti tenuti con gli utenti esterni dell'Ente (pubblico, altri enti, ecc.) o interni (colleghi, dirigenti dell'Ente, membri degli organi politici, ecc.). Questa voce consente di valutare l'immagine che l'ente dà di se all'esterno tramite i suoi dipendenti.	1	Ha un pessimo rapporto con utenti e colleghi, non si dimostra professionale
			2	E' scarsamente professionale nel rapporto con l'utenza (spesso genera conflitti, incomprensioni, lamentele, ecc)
			3	La professionalità riconosciuta è sufficiente ma vi sono margini di miglioramento rispetto alle aspettative
			4	La professionalità riconosciuta è adeguata alle aspettative
			5	La professionalità riconosciuta è eccellente e supera quella degli altri colleghi

AREA DELL'ATTITUDINE

att1	Gestione della relazione	Individua ed utilizza modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori.	1	Non sa cogliere le differenze tra gli interlocutori e non è in grado di adattarsi per rapportarsi a differenti interlocutori.
			2	Mostra gravi difficoltà e carenze nell'adattarsi ai diversi interlocutori

			3	Si rapporta ai diversi interlocutori in maniera sufficiente ma denota alcune carenze e difficoltà.
			4	Si rapporta ai diversi interlocutori in maniera adeguata
			5	Si rapporta ai diversi interlocutori in maniera eccellente e oltre il livello degli altri colleghi.
att2	Attitudine a contribuire positivamente al clima di lavoro	Si intende la tendenza a creare un buon clima all'interno del proprio gruppo di lavoro evitando di generare conflitti e sapendosi porre nella giusta prospettiva rispetto ai colleghi e agli altri interlocutori dell'Amministrazione.	1	E' volutamente conflittuale e cerca lo scontro con gli interlocutori.
			2	Non fa nulla per creare un clima positivo, a volte è conflittuale.
			3	Si adopera a creare un clima positivo in maniera sufficiente ma sostanzialmente passiva (non produce conflitti ma non si adopera per risolverli)
			4	Si adopera a creare un clima positivo in maniera adeguata, non crea conflitti e si impegna per risolverli e prevenirli
			5	Crea un clima positivo oltre le aspettative è in grado di portare soluzioni e "serenità". Supera in questo tutti i colleghi.
att3	Attitudine al lavoro di gruppo	Si intende l'attitudine a coordinare la propria attività con quella dei colleghi riconoscendo che il proprio lavoro contribuisce al raggiungimento di un risultato collettivo.	1	Dimostra completa incapacità di collaborare con i colleghi. Isolazionista, assolutamente scollegato del contesto.
			2	Dimostra scarsa capacità di collaborare con i colleghi. Spesso troppo individualista
			3	Dimostra sufficiente capacità di collaborazione, potrebbe però offrire maggior coordinamento
			4	Dimostra una capacità di lavorare in gruppo che soddisfa le aspettative.

			5	E' in grado di operare in gruppo e collaborare a livelli superiori alle aspettative e dei restanti colleghi.
att4	Capacità di operare in base a programmi e/o progetti e direttive	Si intende la capacità di seguire autonomamente e senza bisogno di sollecitazioni un programma di lavoro o un progetto nel rispetto di obiettivi precisi e tempi di attuazione prestabiliti. Gli obiettivi di cui trattasi devono comunque rientrare nelle mansioni proprie della categoria di appartenenza.	1	Non è in grado di rispettare un programma di lavoro, neppure se elementare
			2	Riesce a seguire programmi di lavoro elementari con costanti sollecitazioni.
			3	Segue programmi di lavoro in maniera sufficientemente soddisfacente. A volte necessità di sollecitazioni. Non sempre rispetta i programmi se complessi o particolarmente impegnativi.
			4	Segue programmi di lavoro in maniera adeguata rispetto alle aspettative.
			5	Denota eccellenti capacità di lavorare autonomamente per programmi e progetti, anche su attività complesse. Non richiede alcuna sollecitazione. Supera il livello dei restanti colleghi.

AREA DELL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

agg1	Sviluppo e condivisione della conoscenza 2	Cura costantemente la propria competenza tecnica attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, l'autoformazione e lo scambio professionale.	1	Non mostra alcun interesse per l'aggiornamento professionale
			2	Mostra scarso interesse per l'aggiornamento
			3	Mostra sufficiente interesse per l'aggiornamento ma è ancora poco "reattivo" su questo aspetto

			4	Soddisfa le aspettative. Si aggiorna ed è disponibile allo scambio
			5	Mantiene un livello di aggiornamento eccellente, si autoforma su molteplici tematiche utili per il suo lavoro. E' sempre disponibile allo scambio professionale. Supera il livello degli altri colleghi.
agg2	Livello di nuove conoscenze acquisite	Si intende valutare le nuove e/o maggiori conoscenze acquisite con riferimento all'anno di valutazione e alle mansioni affidate al lavoratore. Per conoscenze si intendono sia quelle teoriche che pratiche. La valutazione tiene conto anche delle ricadute sul lavoro svolto.	1	Non ha acquisito nessuna nuova conoscenza
			2	Ha acquisito nuove conoscenze di scarso rilievo
			3	Ha acquisito nuove conoscenze sufficienti con ricadute positive sul lavoro.
			4	Ha acquisito nuove conoscenze di buon rilievo con rilevanti ricadute sul lavoro
			5	Ha acquisito nuove conoscenze di alto livello con eccellenti ricadute positive sul lavoro, oltre il livello dei restanti colleghi.

AREA DELLA DISPONIBILITÀ' AL CAMBIAMENTO

ch1	Livello di rotazione nelle mansioni	Si intende la disponibilità a variare, nel rispetto dell'equivalenza, le mansioni svolte dal lavoratore. La presente voce è utile a valutare l'arricchimento della professionalità del lavoratore oltre che della disponibilità al cambiamento.	1	Nessuna disponibilità a variare, neanche occasionalmente, le proprie mansioni
			2	Scarsa disponibilità a variare le mansioni. Forti criticità e resistenze.
			3	Sufficiente disponibilità a variare le mansioni anche se ricede sollecitazioni e a volte presenta criticità
			4	Disponibilità adeguata a variare le mansioni
			5	Disponibilità oltre le aspettative e in misura superiore ai colleghi. Fortemente propenso alla rotazione nelle mansioni, si offre spontaneamente

ch2	Adattabilità	Si intende la capacità di applicarsi a nuovi compiti mai svolti prima, ma comunque rientranti nelle proprie mansioni	1	Nessuna capacità di adattarsi a compiti nuovi, neppure i più elementari.
			2	Scarse capacità di adattamento a nuovi compiti/si adatta solo se si tratta di cambiamenti minimi
			3	Sufficiente capacità di adattamento a nuovi compiti anche se questo produce criticità migliorabili.
			4	Ottimale capacità di adattamento a nuovi compiti.
			5	Capacità di applicarsi a nuovi compiti oltre le aspettative e oltre il livello di tutti gli altri colleghi. Adattamento eccezionalmente rapido e senza criticità.
ch3	Disponibilità al cambiamento tecnologico e/o organizzativo	Si intende l'atteggiamento del lavoratore verso l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative che riguardano direttamente i suoi compiti. Il cambiamento organizzativo riguarda anche la creazione di nuovi assetti all'interno dell'Ufficio/Servizio (es. cambio della figura responsabile, mutamento delle responsabilità del lavoratore, nuovi orari di apertura al pubblico, ecc.)	1	Costante e completa resistenza ad ogni novità o cambiamento, seppure minimale.
			2	Minima disponibilità al cambiamento. Solo per cambiamenti non significativi.
			3	Accetta il cambiamento anche se con difficoltà.
			4	Disponibilità adeguata al cambiamento.
			5	Denota eccellente disponibilità alle innovazioni e al cambiamento. Si rende spontaneamente disponibile e ne è promotore. Supera le aspettative oltre tutti i colleghi.

CAPITOLO 7

LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

1. La conciliazione delle controversie in materia di valutazioni individuali.

L'art. 7, comma 3, lett. b) del D.lgs. n. 150/2009 prevede che i sistemi di misurazione e valutazione delle performance individuino le procedure di conciliazione relative all'applicazione degli stessi.

Le procedure di conciliazione, secondo la CIVIT (delibera 124/2010 e delibera 104/2010) sono quelle “[...] iniziative volte a risolvere i conflitti nell’ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l’eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell’ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. [...] occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali). In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità”.

Risulta quindi evidente che l’organo di conciliazione debba essere esterno alla struttura di appartenenza del valutato, nonché terzo e imparziale.

La conciliazione non va quindi confusa con il contraddittorio cui il dipendente valutato ha diritto è che si realizza, per definizione, mediante un confronto con il valutatore stesso, e la cui sede naturale è quella del colloquio finale di valutazione (V. Cap. 2, par. 4).

Il meccanismo del contraddittorio, infatti, è parte del procedimento di valutazione, mentre le procedure richieste dalla legge costituiscono una fase eventuale ed esterna al procedimento, volta a consentire il raggiungimento dell’accordo tra le parti.

Per le medesime ragioni di cui sopra, cui si aggiungono disposizioni di legge molto precise in termini di funzioni affidate, la CIVIT ha altresì chiarito che l’OIV non può svolgere un ruolo di conciliazione.

2. Soggetti preposti alla conciliazione

Per i motivi appena evidenziati si è ritenuto di affidare le procedure di conciliazione relative alle valutazioni individuali dei dipendenti non responsabili d’area al **Segretario**

Comunale, il quale non si pone in un rapporto di gerarchia rispetto ai valutatori e può quindi assumere un ruolo di terzietà rispetto alle parti.

Per quanto riguarda le valutazioni dei Responsabili d'Area e del Segretario stesso, considerato il numero ridotto di soggetti potenzialmente coinvolti, nonché l'articolazione organizzativa su un unico livello dell'Amministrazione comunale, si ritiene che possa garantire i principi di efficacia e efficienza della procedura l'affidamento dei compiti di conciliazione alla competente **commissione di conciliazione** istituita presso la Direzione provinciale del lavoro secondo le ordinarie disposizioni di cui all'art. 410 C.p.c. come di recente novellato con la trasformazione del tentativo di conciliazione da obbligatorio a facoltativo.

L'identificazione delle procedure di conciliazione previste dal citato art. 7 del D.lgs. n. 150/2009 con quelle di cui all'art. 410 C.p.c. è stata in più occasioni considerata possibile dalla CIVIT, si veda, per tutte la deliberazione n. 124/2010 già citata.

3. Il procedimento di conciliazione

Il procedimento di conciliazione in relazione alle valutazioni del personale non apicale, come indicato dalla CIVIT, è improntato ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità e si svolge nel modo seguente:

1. Entro 10 giorni dall'incontro finale di valutazione (V. Cap. 2, par. 4) il valutato che abbia ricevuto una valutazione negativa, cioè inferiore a 3, su uno o più *item* e che non condivida la stessa, può rivolgere istanza di conciliazione al Segretario Comunale.

2. L'istanza di conciliazione deve contenere, pena l'inammissibilità, l'esatta indicazione dei singoli *item* di valutazione contestati e i relativi motivi. Le contestazioni generiche non sono ammissibili.

3. le istanze di conciliazione, sono esaminate dal Segretario, che per l'istruttoria può avvalersi dell'Ufficio del personale, che respinge quelle fuori termini o giudicate inammissibili e convoca, nei restanti casi, il valutato ed il valutatore, anche separatamente, in appositi incontri da tenersi entro i successivi 10 giorni; in sede di incontro il valutato può farsi assistere da persona di fiducia e il valutatore può presentare osservazioni scritte da fare pervenire almeno 5 giorni prima dell'incontro fissato.

4. Il Segretario, prima dell'incontro, acquisisce dagli Uffici, e se necessario dall'OIV, tutta la documentazione e le informazioni ritenute necessarie.

5. Il Segretario, in sede di incontro, tenuto conto delle posizioni espresse dal valutato e dal valutatore e in base ai dati e informazioni acquisite, formula una proposta per la soluzione della controversia che viene verbalizzata.

6. La proposta del Segretario deve essere accettata, improrogabilmente, entro 3 giorni dall'incontro trascorsi i quali si intende rifiutata. Il rifiuto espresso o l'accettazione della proposta sono verbalizzati, il rifiuto, tacito o espresso, comporta la chiusura della procedura che non può più essere attivata per l'anno di riferimento e la conferma della valutazione contestata.

7. In ogni caso la procedura di conciliazione deve concludersi entro 10 giorni decorrenti dal momento della convocazione da parte del Collegio, trascorso tale termine la procedura è conclusa e non può più essere riattivata.

Per quanto riguarda la conciliazione relativa alle valutazioni dei Responsabili d'Area e del Segretario, questa sarà attivata e si svolgerà secondo quanto previsto dall'art. 410 e ss. C.p.c.

L'avvio delle procedure di conciliazione deve essere comunicato tempestivamente all'OIV e al Responsabile del Servizio Personale al fine di sospendere la compilazione della graduatoria finale di merito sino al completamento di queste.

CAPITOLO 8

LA FORMAZIONE DELLA GRADUATORIA DI MERITO

1. La graduatoria di merito e il ruolo dell'OIV.

L'Organismo indipendente di valutazione ha un ruolo diretto in merito alla valutazione delle figure apicali dell'Ente, mentre ha un ruolo di mero presidio di rispetto delle norme metodologiche nel processo di valutazione del personale non apicale.

Sebbene le prescrizioni dell'art. 19 del D.Lgs. 150/2009 demandino a detto organismo la compilazione della graduatoria delle valutazioni individuali del personale, per ragioni organizzative, si ritiene che detta attività debba avvenire, per le figure non apicali, all'interno dell'Ente, attraverso il Servizio Personale, sia pure con la super visione dell'Organismo in ordine alla correttezza della stessa.

2. Criteri di calcolo del premio di produttività.

Una volta determinato il punteggio scaturito dalla valutazione delle competenze e dei comportamenti (Max 100 punti) e del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (Max 50 punti), il Responsabile del Servizio Personale provvederà a formare la graduatoria calcolando l'entità del premio da liquidare a ciascun dipendente sulla base della seguente formula:

$$P = \frac{(pv - a) * rp/150}{nd} + Pre$$

Dove:

P = Premio da liquidare

pv = punteggio valutazione

a = 0,5 * gg di assenza (nel rispetto dell'art. 9, comma 6 del CCDI 2011-2012)

rp = risorse da distribuire all'interno dell'Area interessata in proporzione al numero dei dipendenti e alla percentuale di impiego di ciascuno di essi all'interno dell'Area stessa

150 = punteggio massimo ottenibile dal valutato

nd = numero di dipendenti dell'Area interessata

Pre = premio residuo da ripartire secondo la formula seguente:

$$re/nd*(pv-a)$$

$$\text{Pre} = \frac{\quad}{150}$$

Dove:

re = residui non ripartiti

nd = numero di dipendenti dell'Area interessata

pv = punteggio valutazione

a = 0,5 * gg di assenza (nel rispetto dell'art. 9, comma 6 del CCDI 2011-2012)

150 = punteggio massimo ottenibile dal valutato

Eventuali ulteriori residui vengono ripartiti in parti uguali, proporzionalmente alla percentuale di ore prestate all'interno dell'Area interessata e al numero di mesi di effettivo impiego.

Esempio di calcolo della produttività:

Risorse Area X = €2.500

N. di dipendenti Area X = 1,3 (di cui 1 impiegati al 100% e 1 al 30%)

Punteggi attribuiti:

Dipendente 1 = 135 – n. assenze 10 –

Dipendente 2 (30%) = 110 – n. assenze 15

$$\text{Pr 1} = \frac{(135-10) \times 2.500/150}{1,3} = € 1.666,67$$

$$\text{Pr 2} = \frac{(110-15) \times 2.500/150}{1,3} \times 0,3 = € 394,23$$

Residui = (2.500-1.666,67-394,23) = € 439,10

→Pre 1 = (439,1/1,3 x 130)/150 = € 292,73;

→Pre 2 = (439,1/1,3 x 102,5)/150 x 0,3 = € 69,00

Residui da ripartire in parti uguali = (439,1-292,73-69) = € 77,37

$$\rightarrow \text{Pr 1} = 1.666,67 + 292,73 + (77,37/1,3) = \text{€ } 2.018,92$$

$$\rightarrow \text{Pr 2} = 394,23 + 69 + (77,37/1,3 \times 0,3) = \text{€ } 481,08$$

Totale premi Area X = € 2.500,00