



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

MANUALE PER LA VALUTAZIONE

INDICE

Finalità della valutazione	Pag. 3
Oggetto della valutazione	Pag. 4
Metodologia di valutazione	Pag. 6
Soggetti preposti alla valutazione	Pag. 10
Strumenti della valutazione	Pag. 11
Tempistica della valutazione	Pag. 12
Comunicazione della valutazione	Pag. 13
Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio	Pag. 14
Errori da evitare nella valutazione	Pag. 15
Allegato:	
Scheda di valutazione	Pag. 17

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione dei Dipendenti dei servizi persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'ATA, ma anche la valorizzazione dei Dipendenti, l'introduzione di una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, l'assegnazione degli incentivi di produttività.

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

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

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento potranno essere di gruppo e / o individuali e dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale ed alle strategie dell'ATA;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento del risultato e alla performance del servizio di appartenenza

L'apporto individuale prenderà in considerazione il contributo fornito dal Dipendente al proprio servizio di appartenenza sia nel raggiungimento degli obiettivi/risultati che nella realizzazione dell'attività istituzionale dell'unità stessa.

Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri:

- la conoscenza tecnico-operativa

intesa come l'insieme delle conoscenze tecnico, normative, procedurali necessarie per svolgere l'attività del proprio servizio;

- la propositività

intesa come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale;

- il lavoro di squadra

inteso come le capacità dimostrate di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;

- la sensibilità alla regolarità amministrativa

intesa come la capacità dimostrata di redigere atti amministrativi conformi alla normativa.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

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

La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare i fattori valutativi che il Direttore ritiene prioritari da perseguire. La ponderazione deve essere resa nota ai Dipendenti nella fase di programmazione dell'anno oggetto di valutazione.

*Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, individuali e/o di gruppo, l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:*

- **da 0 a 2** - Obiettivo non raggiunto
- **da 3 a 7** - Obiettivo parzialmente raggiunto
- **da 8 a 10** - Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il ***punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi*** è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche sul raggiungimento degli obiettivi stessi rapportata al numero degli obiettivi considerati (punteggio medio obiettivi).

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

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

- **da 1 a 2** – Basso contributo
- **da 3 a 8** – Medio contributo
- **da 9 a 10** – Alto contributo

Per l'apporto alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (attività istituzionale) l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

- **da 1 a 2** – Basso contributo
- **da 3 a 8** – Medio contributo
- **da 9 a 10** – Alto contributo

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

*Per quanto concerne le **competenze** e i relativi comportamenti, tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:*

Conoscenza tecnico-operativa

(insieme delle conoscenze tecnico, normative, procedurali necessarie per svolgere l'attività del proprio servizio)

Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 – 5: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa non adeguata allo svolgimento delle attività o limitata ad alcune attività svolte

Punteggi 6 – 6,5 – 7 – 7,5 – 8: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata allo svolgimento delle proprie attività del servizio

Punteggi 8,5 – 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata oltre allo svolgimento delle proprie attività del servizio anche ad altre attività del servizio stesso

Propositività

(capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico / organizzativo / procedurale)

Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 6 – 6,5 – 7 – 7,5 – 8: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore

Punteggi 8,5 – 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori

Lavoro di squadra

(capacità dimostrate di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori / Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi)

Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 6 – 6,5 – 7 – 7,5 – 8: il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri

Punteggi 8,5 – 9 – 9,5 – 10: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione

Sensibilità alla regolarità amministrativa

(capacità dimostrata di redigere atti amministrativi conformi alla normativa)

Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 – 5: dalle risultanze del controllo interno emerge che gli atti presentano gravi carenze di regolarità amministrativa

Punteggi 6 – 6,5 – 7 – 7,5 – 8: dalle risultanze del controllo interno emerge che gli atti risultano corretti ma non redatti in modo esauriente

Punteggi 8,5 – 9 – 9,5 – 10: dalle risultanze del controllo interno emerge che gli atti sono redatti in modo coerente e non presentano lacune

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

Il Direttore può applicare delle % di ponderazione alle diverse tipologie di competenze. La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare le competenze che il Direttore considera cruciali per le funzioni assegnate o soggette a miglioramento. Il totale dei pesi deve essere pari al 100%.

Il ***punteggio della valutazione delle competenze*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle competenze e le relative valutazioni numeriche sulle competenze stesse.

In caso di assenza dei pesi % delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

Il ***punteggio finale della valutazione della performance individuale*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle differenti aree valutative (obiettivi, apporto individuale e competenze) e le relative valutazioni numeriche.

In caso di assenza dei pesi % delle singole aree valutative, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole aree valutative e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle aree stesse.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione è il Direttore.

Il Direttore ai fini dell'attribuzione dei punteggi si avvale delle sue osservazioni dirette e di tutte quelle informazioni che ritiene opportuno ricevere.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

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

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato e del valutatore;
- la seconda sezione riguarda la valutazione degli obiettivi e dell'apporto individuale dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi: gli obiettivi prefissati, individuali e / o di gruppo, gli indicatori di risultato, la valutazione numerica e il punteggio medio attribuito; per la sezione relativa all'apporto individuale: le due tipologie di apporto (obiettivi, attività istituzionale), la valutazione numerica e il punteggio medio attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evince le competenze considerate, il peso attribuito, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio dei differenti fattori valutativi (obiettivi – apporto individuale - competenze), il peso, il punteggio totale, le considerazioni finali, le azioni da sviluppare, le eventuali osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

Il Direttore comunica ai Dipendenti, subito dopo l'approvazione dei documenti di programmazione, gli obiettivi definitivi dell'anno e i criteri cui si informerà la valutazione della performance individuale, formalizzando questo momento in modo tale da essere certo che il Dipendente ne sia venuto a conoscenza.

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

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

Il Direttore elabora, attraverso la compilazione della scheda, la valutazione finale e la comunica al Dipendente.

Le valutazioni vengono conservate nei fascicoli personali dei Dipendenti.

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il Direttore, se ritenuto necessario e in ogni caso qualora si presentino delle criticità, infrannualmente e / o in fase di valutazione finale accompagna la verifica / valutazione con un colloquio con il valutato.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi (es. formazione, affiancamento, etc.).

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento per risolvere eventuali criticità.

Il valutato in occasione della comunicazione finale della valutazione e comunque entro i 15 giorni successivi può presentare le proprie osservazioni al Nucleo di Valutazione, il quale nei successivi 30 giorni deciderà in via definitiva.

CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La conversione della valutazione in trattamento economico avviene:

- dividendo il fondo destinato al trattamento accessorio collegato alla performance individuale per la sommatoria ottenuta sommando i prodotti tra il punteggio massimo ottenibile e i parametri di categoria di ciascun Dipendente;
- moltiplicando il risultato ottenuto per il prodotto fra il punteggio massimo ottenibile e il parametro di categoria di ciascun Dipendente al fine di determinare il trattamento economico accessorio massimo da riconoscere a ciascun Dipendente;
- moltiplicando per ciascun Dipendente la percentuale ottenuta dal rapporto fra punteggio ottenuto su punteggio massimo ottenibile al trattamento economico accessorio massimo riconosciuto al Dipendente.

Il trattamento economico accessorio è riconosciuto con una valutazione finale uguale o superiore al punteggio di 6.

Il Trattamento economico accessorio non assegnato andrà in economia e potrà essere utilizzato eventualmente anche per la formazione.

I parametri di categoria sono i seguenti:

Categoria D : 1,5

Categoria C : 1

Categorie A-B : 0,5

ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed in particolare nei colloqui occorre tenere presente alcuni errori da evitare:

- **l'alone:** basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;
- **l'indulgenza:** formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;
- **la severità:** basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- **il pregiudizio:** basare la valutazione su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, ecc..
- **la proiezione:** basare la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;
- **il contrasto:** basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;
- **la tendenza centrale:** formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;
- **la memoria:** basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.

- **valutare non significa solo formulare un giudizio:** il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;

- **valutare non significa solo premiare o non premiare:** il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;

- **valutare non significa solo compilare una scheda:** la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.

ALLEGATO

SCHEDA DI VALUTAZIONE



VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

ANNO DI RIFERIMENTO

VALUTATO:

Cognome e Nome

Settore

VALUTATORE:

Cognome e Nome

Settore

AREA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELL'APPORTO INDIVIDUALE

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI	INDICATORI	VALUTAZIONE NUMERICA	PUNTEGGIO
1.		da 0 a 2 No da 3 a 7 Parzial. da 8 a 10 Si	
2.		da 0 a 2 No da 3 a 7 Parzial. da 8 a 10 Si	
3.		da 0 a 2 No da 3 a 7 Parzial. da 8 a 10 Si	
4.		da 0 a 2 No da 3 a 7 Parzial. da 8 a 10 Si	
5.		da 0 a 2 No da 3 a 7 Parzial. da 8 a 10 Si	
FIRMA E DATA PER ACCETTAZIONE OBIETTIVI		Punteggio Totale Obiettivi	
		N. Obiettivi	
		Punteggio Medio Obiettivi	

VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

Contributo assicurato al raggiungimento del risultato/obiettivi	Basso da 1 a 2 Medio da 3 a 8 Alto da 9 a 10	
Contributo assicurato alla performance del servizio di appartenenza	Basso da 1 a 2 Medio da 3 a 8 Alto da 9 a 10	
Punteggio Totale Apporti		
N. Apporti		2
Punteggio Medio Apporto Individuale		

AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

FATTORI	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA	PUNTEGGIO					
1. CONOSCENZA TECNICO-OPERATIVA								
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa non adeguata allo svolgimento delle attività o limitata ad alcune attività svolte		<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5				
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata allo svolgimento delle proprie attività del servizio		<table><tr><td>6</td><td>6,5</td><td>7</td><td>7,5</td><td>8</td></tr></table>	6	6,5	7	7,5	8	
6	6,5	7	7,5	8				
Il comportamento lavorativo evidenzia una conoscenza tecnico-operativa adeguata oltre allo svolgimento delle proprie attività del servizio anche ad altre attività del servizio stesso		<table><tr><td>8,5</td><td>9</td><td>9,5</td><td>10</td></tr></table>	8,5	9	9,5	10		
8,5	9	9,5	10					
2. PROPOSITIVITA'								
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5				
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore		<table><tr><td>6</td><td>6,5</td><td>7</td><td>7,5</td><td>8</td></tr></table>	6	6,5	7	7,5	8	
6	6,5	7	7,5	8				
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori		<table><tr><td>8,5</td><td>9</td><td>9,5</td><td>10</td></tr></table>	8,5	9	9,5	10		
8,5	9	9,5	10					
3. LAVORO DI SQUADRA								
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5				
Il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri		<table><tr><td>6</td><td>6,5</td><td>7</td><td>7,5</td><td>8</td></tr></table>	6	6,5	7	7,5	8	
6	6,5	7	7,5	8				
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione		<table><tr><td>8,5</td><td>9</td><td>9,5</td><td>10</td></tr></table>	8,5	9	9,5	10		
8,5	9	9,5	10					
4. SENSIBILITA' ALLLA REGOLARITA' AMMINISTRATIVA								
Dalle risultanze del controllo interno emerge che gli atti presentano gravi carenze di regolarità amministrativa		<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5				
Dalle risultanze del controllo interno emerge che gli atti risultano corretti ma non redatti in modo esauriente		<table><tr><td>6</td><td>6,5</td><td>7</td><td>7,5</td><td>8</td></tr></table>	6	6,5	7	7,5	8	
6	6,5	7	7,5	8				
Dalle risultanze del controllo interno emerge che gli atti sono redatti in modo coerente e non presentano lacune		<table><tr><td>8,5</td><td>9</td><td>9,5</td><td>10</td></tr></table>	8,5	9	9,5	10		
8,5	9	9,5	10					
Peso Totale Competenze	100%	Punteggio Totale Competenze						

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

	Punteggio	Peso	Punteggio pesato	
Punteggio medio raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo				A
Punteggio medio apporto individuale				B
Punteggio totale competenze				C
Valutazione della Performance Individuale (A+B+C)				

AZIONI DA SVILUPPARE

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Firma Direttore

Data

Firma Valutato