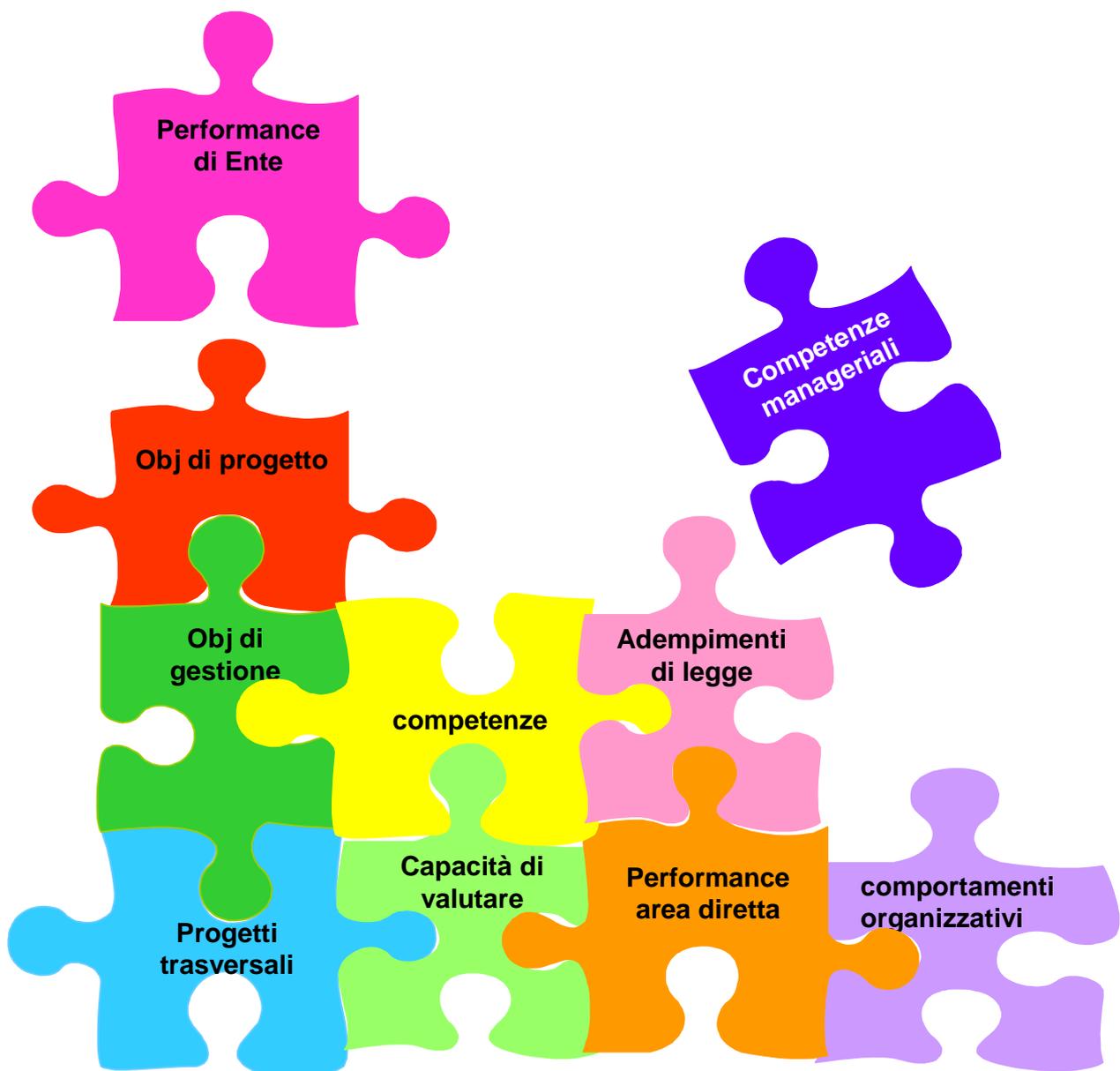




**Città di
Paderno Dugnano**

*Il sistema di misurazione e valutazione
della performance individuale*



Indice



Città di Paderno Dugnano

	1
Introduzione	3
Il contesto e il percorso	4
Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance	5
Definizione del sistema: l'oggetto di valutazione, le aree, gli obiettivi	7
Le competenze e le performance individuali	12
Finalità del sistema di valutazione	14
Principi e caratteristiche del processo di valutazione	15
Chi valuta; responsabilità; strumenti ecc.	18
Scheda di valutazione: aree di valutazione, pesi ed elementi variabili	20
Posizionamento del personale nelle fasce di merito	24
Disposizioni generali	24
1. Il diritto alla valutazione	24
2. Casi di cessazione del valutatore	25
a. Cessazione del valutatore non dirigente.	25
b. Cessazione del dirigente.	25
Procedure di conciliazione	26
Il processo	27
1. L'avvio del processo di valutazione.	27
2. Verifica intermedia	28
3. Verifica finale	28
4. La definizione del punteggio	29
a. Prestazioni	30
b. Progressioni orizzontali	32
5. Criteri per la differenziazione delle valutazioni	32
Riferimenti normativi	34

Introduzione

L'avvio del processo di revisione del sistema di valutazione è stato determinato da alcune considerazioni intorno agli strumenti utilizzati e agli esiti che essi hanno prodotto in questi anni di applicazione.

Tale necessità di revisione è stata resa ancor più rilevante con il varo della c.d. riforma Brunetta ed in particolare con l'approvazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150; tale norma ha ribadito il concetto di misurazione e valutazione della performance quale concetto chiave, punto di riferimento innovativo e obiettivo fondamentale da perseguire con concretezza per la valorizzazione del merito individuale. In particolare ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'Ente nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

A rendere ancor più complessa l'applicazione della riforma sono state l'approvazione del D.Lgs. n. 141 ed alcuni interventi della Corte dei Conti. Con il D.Lgs. n. 141 del 01/08/2011 sono state apportate, infatti, sostanziali modifiche al d.lgs. n. 150/2009, in particolare va citato l'art. 6 che stabilisce che la differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19 - commi 2 e 3 - e 31 - comma 2 - del D.Lgs. n. 150/2009 si applicherà a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009 tranne che per l'utilizzo delle eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'articolo 16 - comma 5 - del D.L. n. 98/2011, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 111/2011..

Dalla lettura della normativa e dal costante monitoraggio dei processi di valutazione, si è potuto rilevare che lo strumento valutativo di cui il nostro Ente si è dotato può essere considerato complessivamente positivo e sostanzialmente aderente alla norma. Tuttavia non ha mancato di evidenziare alcuni punti di criticità. Gli elementi che si sono imposti con maggiore attenzione hanno riguardato:

- *necessità di standardizzare maggiormente il processo di valutazione*: le modalità di gestione del processo di valutazione da parte dei singoli valutatori e le modalità di valutazione, sensibilmente differenti fra diversi valutatori/settori, rende necessario investire su un presidio costante del processo e nella formazione/accompagnamento dei valutatori nel processo. Queste discrasie, non sempre comprensibili da chi viene valutato, hanno reso difficile per alcuni l'accettazione dello strumento.
- *necessità di adeguare i comportamenti organizzativi alle nuove esigenze dell'Ente*: la riorganizzazione dell'ente, le nuove competenze assegnate allo stesso, l'evoluzione normativa e la maturazione della struttura hanno reso necessaria la ristrutturazione dei comportamenti organizzativi valutabili per ciascuna famiglia professionale, in modo tale da renderle aderenti alle effettive necessità dell'ente.
- *revisione dei blue print*: la formulazione dei blue print non era più perfettamente aderente alle esigenze e professionalità dell'Ente; questo faceva sì che non fosse più possibile, a causa di alcune differenze rilevanti, il riconoscimento di tutti i dipendenti nelle precedenti famiglie professionali, minando la credibilità del sistema.
- *la revisione dei contenuti del vecchio sistema*: lo sviluppo organizzativo e la maturazione dell'abilità di gestire lo strumento valutativo ha evidenziato che alcune voci presenti nel vecchio sistema di valutazione non potevano più essere mantenute nella forma e nelle modalità di gestione fino ad ora utilizzate.
- *necessità di integrare gli strumenti di valutazione con strumenti di programmazione e controllo*: lo sviluppo della cultura organizzativa e il contenuto della normativa vigente hanno reso necessario l'integrazione del sistema di valutazione individuale con quello relativo alla valutazione della performance organizzativa e con gli strumenti di programmazione e controllo.

- *necessità di adeguarsi alla normativa vigente*: l'evoluzione normativa, e in particolare la riforma Brunetta, hanno reso più pressante la necessità di revisionare il sistema di valutazione, limando quelle parti dello stesso che non aderivano perfettamente all'impianto normativo.

Il contesto e il percorso

La misurazione e la valutazione della performance individuale sono da collocare nella c.d. «**People Strategy**», quale componente della strategia di mandato dell'Ente che guarda le risorse umane e consistente «in un mix integrato di politiche, di programmi e prassi quotidiane ispirato ad un valore-guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti, il cui impatto si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e quindi dei grandi obiettivi di riferimento». Il termine utilizzato, appunto People Strategy, è il superamento della più tradizionale «politica delle risorse umane» orientata a soddisfare i fabbisogni individuali (identità, stabilità, sviluppo), affermando che la dimensione della «People» è parte integrante della strategia complessiva dell'Ente Locale e genera Valore organizzativo puntando sulle specificità delle risorse a disposizione che creano «vantaggio competitivo» facendo leva su competenze essenziali per raggiungere un vantaggio sostenibile nel tempo rispetto ai servizi offerti e alla soddisfazione dell'utente.

La realizzazione di una People Strategy comunale è funzione di due dimensioni:

- *il Contesto strategico*, ovvero le diverse tipologie di situazioni strategiche che caratterizzano i segmenti di attività o le tipologie di utenza servita e che sono determinati dalla mission del comune;
- *il Contesto della specificità*, ossia il capitale umano dell'Ente locale inteso come insieme di competenze, attitudini, esperienze e valori della persona. Si tratta quindi del profilo dei comportamenti esistenti e delle dimensioni che li influenzano. La People Strategy opera per l'allineamento dei comportamenti individuali verso il profilo dei comportamenti attesi identificando contenuti e modalità sostenibili per lo «scambio di Valore» tra organizzazione comunale e persona.

Il nuovo sistema di valutazione costituisce il punto di arrivo di un percorso sviluppato a partire da una riflessione complessiva in tema di gestione delle risorse umane all'interno dell'amministrazione comunale. L'obiettivo finale è stato quello di perfezionare l'attuale sistema di valutazione, che risultava essere già adeguato a grandi linee al nuovo dettato normativo. Il punto di partenza è stato l'adeguamento del modello per competenze, in modo tale da adeguarlo ai comportamenti organizzativi che l'amministrazione richiede in questo momento, e l'implementazione e il perfezionamento della definizione degli obiettivi valutati.

Il primo passo nella direzione della costruzione del modello ha riguardato la ri-mappatura delle competenze distinte per settore e ruolo professionale. A tal fine sono stati intervistati (con la tecnica dell'expert panel e della B.E.I. – Behavior Event Inventory) alcuni «testimoni privilegiati» e titolari della mansione. La finalità dell'intervista è stata quella di valutare se le competenze mappate fossero ancora effettivamente rispondenti a quanto richiesto nella mansione descritta. L'aggiornamento dei Blue Print è avvenuto attraverso il coinvolgimento attivo di campioni rappresentativi di dipendenti appartenenti alle famiglie professionali individuate. Lo strumento così elaborato è stato, quindi, definito nelle sue specificità attraverso lo scambio partecipato di testimoni privilegiati.

Il passo ulteriore è stato quello che ha visto la ri-formulazione della famiglia professionale dei responsabili di strutture intermedie in due famiglie professionali, a seconda se titolari o meno della posizione organizzativa.

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance

La Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) è più volte intervenuta in materia di misurazione e valutazione della performance. Con la delibera n. 89/2010 sono stati dati gli indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance; successivamente con le delibere 104/2010 e 114/2010 la CIVIT ha provveduto prima a definire sistemi di misurazione e valutazione della performance e quindi a dare indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in applicazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150.

L'attività di monitoraggio, la funzione di misurazione e valutazione della performance individuale e la rendicontazione dei risultati sono affidati, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organo di indirizzo politico amministrativo, il Nucleo di Valutazione (NdV) e i dirigenti secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lett. e-bis) del D. Lgs. n. 165/2001.

L'articolo 9 del decreto opera una distinzione tra gli **ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale** dei dirigenti e delle posizioni organizzative responsabili di unità organizzativa e la misurazione e la valutazione individuale del personale di livello non dirigenziale.

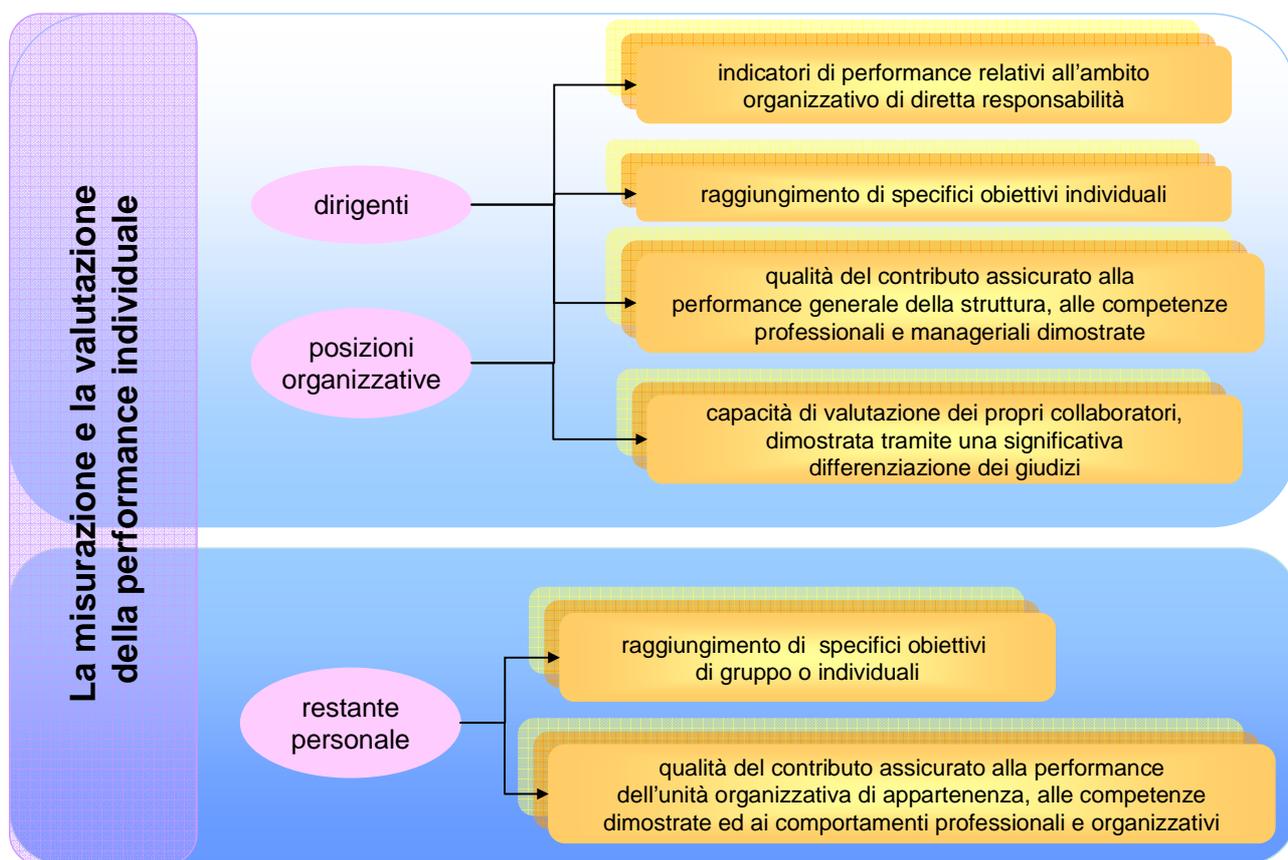


Figura 1: ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

Per omogeneità di linguaggio vanno ricordati alcuni termini che ritroveremo nel nostro sistema di valutazione:

- quando si parla di "**performance**" si deve intendere il contributo, in termini di risultato e modalità di raggiungimento dello stesso, che un soggetto (sia singolo o gruppo nelle diverse declinazioni di organizzazione, unità organizzativa, team) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei

bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione;

- le “**competenze**” vanno intese nei termini di caratteristiche intrinseche delle persone causalmente collegate ad una performance efficace o superiore nella mansione (Boyatzis, 1982). Gli elementi informativi raccolti in tale ambito di valutazione hanno permesso oltre l'adozione di una terminologia con un chiaro riferimento scientifico, una migliore specificazione delle competenze sottostanti alle performance efficaci;
- i “**blue print**” (o schede di ruolo) raccolgono gli elementi costitutivi delle diverse famiglie professionali e sono organizzati secondo le seguenti aree:
 - *scopo* - le ragioni dell'esistenza”, le finalità ultime e i motivi per cui l'organizzazione si è dotata di ciascuna famiglia professionale.
 - *responsabilità* - afferiscono le aree entro cui ci si attende si sviluppi l'azione professionale del singolo.
 - *parametri di valutazione* - elementi in base ai quali è possibile definire il grado di assunzione delle responsabilità connesse alla propria famiglia professionale.
 - *conoscenze* - necessarie all'esercizio adeguato dell'azione professionale
 - *competenze*

La definizione e la revisione dei blue print è avvenuta attraverso il coinvolgimento attivo di campioni rappresentativi di dipendenti appartenenti alle famiglie professionali individuate e definito attraverso lo scambio partecipato di testimoni privilegiati.

Definizione del sistema: l'oggetto di valutazione, le aree, gli obiettivi

Il nostro sistema di valutazione ha come **obiettivo** prioritario l'analisi e l'apprezzamento del **contributo** che ogni persona, all'interno del proprio ruolo, offre **al perseguimento delle finalità dell'organizzazione**.

La scelta fatta in merito al metodo di valutazione del contributo del singolo ha cercato di mantenere, laddove possibile, le regole e gli input previsti nel precedente sistema. E' stata mantenuta un'ottica di valorizzazione dei processi e degli ambiti di specializzazione, in modo tale da costruire trasversalità fondate sulla comunanza di attività e di processo avvicinandosi così per quanto possibile alla realtà lavorativa di ognuno; ciò ha permesso il miglioramento dell'attuale sistema di valutazione, rafforzando la parte relativa agli elementi dell'agire professionale, così come indicati nel foglio di ruolo caratteristico della famiglia professionale di appartenenza della persona, ed implementando la parte relativa alla performance organizzativa e ai relativi obiettivi.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa fanno riferimento a obiettivi complessi e strategici dell'amministrazione comunale nei quali sono coinvolte le direzioni, gli uffici e i team di progetto; la misurazione e valutazione della performance individuale è strettamente connessa ad essa.

La strutturazione degli obiettivi (quantitativi-qualitativi) deve essere definita in modo tale da poter creare un legame stretto tra la valutazione organizzativa e quella individuale (vedi fig. 1) La strutturazione del nostro strumento di valutazione fa sì che vi sia un parziale livello di correlazione tra obiettivi individuali e obiettivi dell'organizzazione.

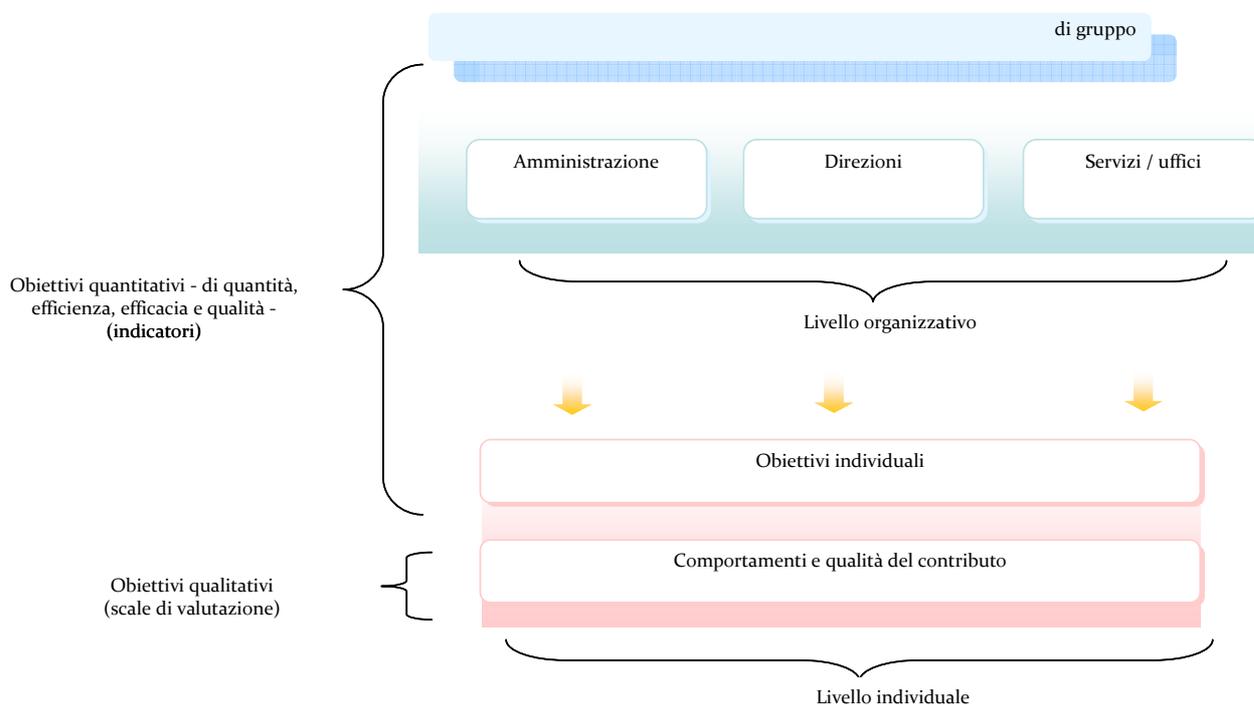


Figura 2: articolazione di obiettivi quantitativi e qualitativi su diversi livelli organizzativi

Il miglioramento della performance avviene grazie ad interventi mirati e tempestivi che interessano ogni area strategicamente rilevante dell'organizzazione e risultano coerentemente sviluppati rispetto alle esigenze di gestione dell'amministrazione comunale.

In tema di obiettivi va evidenziato che punto centrale del nostro sistema è quello di individuare un numero limitato di obiettivi rilevanti prioritari e coerenti con la posizione occupata dal valutato.

Per il personale dirigente o incaricato di posizione organizzativa gli obiettivi saranno collegati sia all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione (per i primi), sia alla declinazione di sottobiettivi trasversali all'organizzazione, funzionali all'obiettivo/i strategico scelto (per entrambe le categorie), chiaramente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Il processo di declinazione degli obiettivi dai livelli più alti dell'amministrazione comunale fino alle unità organizzative ed ai singoli individui viene definito a "cascata", con modalità diverse a seconda che si tratti di dirigenza, posizione organizzativa, responsabili non incaricati di p.o. oppure personale dei diversi livelli e famiglie professionali.

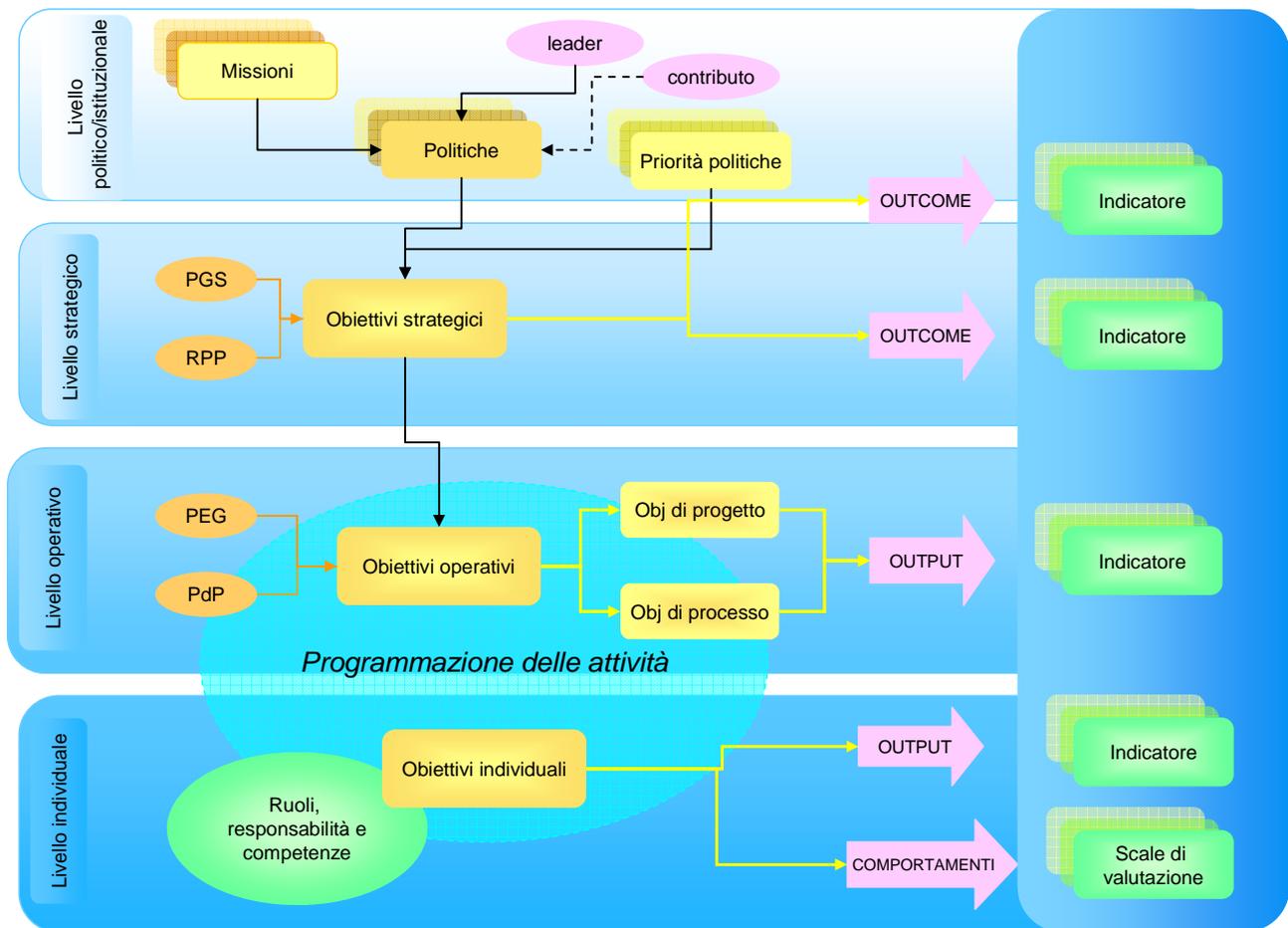


Figura 3 collegamento tra dimensione organizzativa e individuale

In relazione alla definizione dei comportamenti organizzativi valutabili, va evidenziato che la loro individuazione e strutturazione è stata fatta dando particolare peso ai quei comportamenti legati alla capacità di mantenere buone relazioni nel gruppo di lavoro, cooperare nel mantenere un buon clima organizzativo, gestire eventuali conflitti all'interni e prestare attività di tutoring nei confronti dei colleghi meno esperti.

Nello specifico, l'articolazione interna dello strumento prevede che la valutazione sia espressa all'interno delle seguenti aree:

1) Responsabile di struttura apicale (o di settore) - direttori

Ambiti di costituzione della performance individuale		Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1 - AMBITO ORGANIZZATIVO	1.1 Performance di Ente	Scelta tra gli obiettivi strategici selezionati dall'organo politico amministrativo ai fini della realizzazione del Relazione Previsionale Programmata, del P.E.G. e del Piano delle Performance
	1.2 Performance area organizzativa diretta	Declinazione di sottobiettivi trasversali all'organizzazione, funzionali all'obiettivo/i strategico scelto
	1.3 Adempimenti di legge	Corretto e puntuale rispetto di quegli adempimenti che la vigente normativa individua come essenziali nel processo di valutazione del personale dirigenziale
2 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	2.1 Obj di processo	Raggiungimento di una prestazione rilevante correlata ad obiettivi di cui il singolo dirigente è responsabile
	2.2 Obj di progetto (PEG o P.d.O.) e progetti trasversali	
3 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	3.1 comportamenti organizzativi	Comportamento individuale che deve essere agito in considerazione del contesto organizzativo di appartenenza e dei compiti/attività assegnati
	3.2 competenze	Caratteristiche personali causalmente correlate a prestazioni efficaci o superiori, misurate in base a criteri prestabiliti, individuati nel blue print
4 - CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI¹		Monitoraggio della capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di andamento e differenziazione delle valutazioni, rispetto del processo di valutazione e ricorsi accolti avverso le valutazioni fatte

¹ Va evidenziato in questa sede come la capacità di valutare i propri collaboratori rivesta, per i direttori di settore, una grande importanza e sia un fatto di forte criticità. Essi, infatti, non esercitano solo le proprie competenze in merito alla valutazione, ma anche garantiscono (direttamente e a mezzo dei soggetti valutatori) il rispetto del principio del merito e l'omogeneità nell'applicazione del sistema di valutazione nel proprio settore.

2) Responsabili di unità organizzative intermedie con posizione organizzativa

Ambiti di costituzione della performance individuale		Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1 - AMBITO ORGANIZZATIVO	1.1 Performance u.o. diretta (obj di progetto e obj di processo)	Declinazione di sottobiettivi trasversali all'organizzazione, funzionali all'obiettivo/i strategico scelto
2 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	2.1 Obj di processo	Raggiungimento di una prestazione rilevante correlata ad obiettivi di cui il singolo incaricato di PO è responsabile
	2.2 Obj di progetto (PEG o P.d.O.) e progetti trasversali	
3 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	3.1 comportamenti organizzativi	Comportamento individuale che deve essere agito in considerazione del contesto organizzativo di appartenenza e dei compiti/attività assegnati
	3.2 competenze	Caratteristiche personali causalmente correlate a prestazioni efficaci o superiori, misurate in base a criteri prestabiliti, individuati nel blue print
4 - CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI²		Monitoraggio della capacità di valutazione dimostrata dalla posizione nei confronti dei dipendenti in termini di andamento e differenziazione delle valutazioni, rispetto del processo di valutazione e ricorsi accolti avverso le valutazioni fatte

3) Responsabili di unità organizzative intermedie (o Responsabili di servizio e di ufficio)

Ambiti di costituzione della performance individuale		Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	1.1 Obj di processo	Raggiungimento di una prestazione rilevante correlata ad obiettivi di cui il singolo è responsabile
	1.2 Obj di progetto (PEG o P.d.O.) e progetti trasversali	
2 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	2.1 comportamenti organizzativi	Comportamento individuale che deve essere agito in considerazione del contesto organizzativo di appartenenza e dei compiti/attività assegnati
	2.2 competenze	Caratteristiche personali causalmente correlate a prestazioni efficaci o superiori, misurate in base a criteri prestabiliti, individuati nel blue print

² Laddove il responsabile di unità organizzativa intermedia con posizione organizzativa non assumesse anche il ruolo di valutatore il punteggio assegnabile a questo ambito valutativo sarà equamente distribuito tra gli ambiti relativi agli specifici obiettivi individuali e ai comportamenti organizzativi

3 - CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI³	Monitoraggio della capacità di valutazione dimostrata dal responsabile nei confronti dei dipendenti in termini di andamento e differenziazione delle valutazioni, rispetto del processo di valutazione e ricorsi accolti avverso le valutazioni fatte
---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4) Professional, Educatore, Assistente sociale, Operatore Culturale, Tecnici, Addetto ai servizi operativi, Agente di Polizia locale, Addetto ai servizi amministrativi

Ambiti di costituzione della performance individuale		Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	1.1 Obj di u.o. o di gruppo di lavoro	Risultati di gruppo per la realizzazione di una o più prestazioni funzionali ad un obiettivo o sotto obiettivo e/o raggiungimento di una prestazione rilevante correlata ad obiettivi di cui il singolo è responsabile
	1.2 Eventuale obj specifico per il soggetto valutato	
2 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	2.1 comportamenti organizzativi	Comportamento individuale che deve essere agito in considerazione del contesto organizzativo di appartenenza e dei compiti/attività assegnati
	2.2 competenze	Caratteristiche personali causalmente correlate a prestazioni efficaci o superiori, misurate in base a criteri prestabiliti, individuati nel blue print

³ Laddove il responsabile di unità organizzativa intermedia (o Responsabili di servizio e di ufficio) non assumesse anche il ruolo di valutatore il punteggio assegnabile a questo ambito valutativo sarà equamente distribuito tra gli ambiti relativi agli specifici obiettivi individuali e ai comportamenti organizzativi

Le competenze e le performance individuali

La misurazione della performance individuale prevede che, per il raggiungimento dei target stabiliti, il personale abbia le necessarie competenze, cioè le conoscenze, le capacità e le attitudini che permettono i comportamenti che determinano l'effettiva qualità dell'erogazione di un servizio. Per **competenza**, come è già stato detto in precedenza, s'intende una caratteristica intrinseca di un "individuo" che risulta legata causalmente a una performance individuale osservata che sia nella media attesa o superiore ai livelli desiderati. Le competenze attese sono definite dall'amministrazione per ciascuna famiglia professionale nei blue print, e sono raggruppate ed esplicitate nel dizionario delle competenze (per ciascun settore).

Nella tabella che segue sono riportate le competenze previste per ciascuna famiglia professionale, con il grado previsto per ciascuna voce.

Il modello delle competenze

	Famiglia professionale Competenza	Responsabile di struttura apicale (o di settore) - direttore	Responsabili di unità organizzative intermedie – con posizione organizzativa	Responsabili di unità organizzative intermedie (o Responsabili di servizio e di ufficio)	Professionista	Educatore	Assistente sociale	Operatore Culturale	Tecnici	Addetto ai servizi amministrativi	Addetto ai servizi operativi	Agente di Polizia locale
1	Orientamento all'efficacia e all'efficienza	4	3	3	3				2		2	3
2	Ricerca informazioni			3		3		3	2	2		2
3	Influenza e impatto	4	3	3	2		3					3
4	Iniziativa	3	3	3	3	3		3				
5	Responsabilizzare le persone			3								
6	Creazione reti di contatto	3	3				2					
7	Monitoraggio della qualità	4	3		3		3	2	2	2	2	
8	Orientamento al cittadino e al servizio					3	3	3	2	2	2	3
9	Sicurezza di sé				3							
10	Empatia					4	4					
11	Decisionalità											
12	Cooperazione						2	2	2	2	2	2
13	Flessibilità				3	3		3		2	2	
14	Pensiero analitico											
15	Pensiero sintetico											

Finalità del sistema di valutazione

Il sistema e l'attività di valutazione hanno sicuramente molteplici finalità, quali il miglioramento delle prestazioni delle risorse umane orientandole verso il conseguimento degli obiettivi aziendali (e conseguentemente il miglioramento dei servizi dell'Ente), lo sviluppo del ruolo professionale dei dipendenti nei diversi ruoli e competenze, la fornitura di input oggettivi al sistema incentivante dell'azienda in base al quale decidere gli incentivi (incentivi, progressioni di carriera ecc.).

La valutazione è quindi uno strumento in grado di favorire la capacità di governo/autogoverno da parte dell'organizzazione, nonché di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali. Chiaramente perché ciò possa funzionare, la valutazione non deve essere intesa come mero adempimento contrattuale, bensì come processo che possa contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli consapevoli di valori e principi dell'organizzazione dell'ente e più responsabili dei successi e dei limiti collettivi e individuali.

E' necessario che la valutazione del personale sia effettuata in modo formalizzato, prevedendo e facendo conoscere a tutti gli attori del processo (valutati e valutatori) gli obiettivi, i metodi e gli strumenti utilizzati. La sua valenza è anche organizzativa, perché permette di rendere chiari e trasparenti i ruoli e le responsabilità degli attori; in organizzazioni mature assume un ruolo essenziale il confronto e il dialogo tra valutatori e valutati.

La valutazione del personale, una volta formalizzata, si trasforma da un parere soggettivo ad una tecnica organizzativa che consente di rilevare e misurare le prestazioni e le caratteristiche professionali dei dipendenti con modalità comparabili e quindi omogeneizzabili. Si tratta di un processo periodico di determinazione di "fatti" (prestazioni qualitative e quantitative, comportamento) e di caratteristiche "individuali" (capacità e attitudini) svolto in modo sistematico sulla base di criteri uniformi e di una procedura determinata.

Il sistema di valutazione delle performance costituisce l'anello finale di una ideale catena rappresentata dai processi organizzativi propedeutici alla realizzazione di processi di valutazione delle risorse umane.

Principi e caratteristiche del processo di valutazione

Nella definizione del nostro sistema di valutazione è necessario avere ben chiari alcuni aspetti/concetti ben chiari, che ci hanno accompagnato nella stesura del sistema stesso.

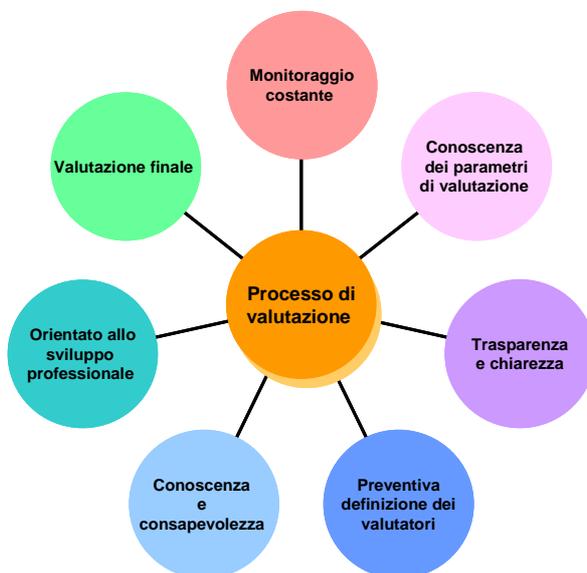


Figura 4 principi per la costruzione del sistema di valutazione

Progettazione del sistema di valutazione orientato allo sviluppo professionale – la scelta e la stesura del metodo di valutazione è stata fatta ponendo attenzione che il metodo prescelto fosse in grado (stante la situazione e la maturità organizzativa della struttura) di soddisfare le specifiche esigenze organizzative dell’Ente.

Conoscenza e consapevolezza – ognuno degli attori del processo (valutati e valutatori) deve conoscere in modo chiaro i principi e le regole che disciplinano il sistema di valutazione adottato. Le modalità di valutazione, così come i parametri di valutazione devono essere definiti in via preliminare ed in modo inequivocabile. Il sistema di valutazione si applica, con le differenze previste per ciascuna famiglia professionale, a tutto il personale dell’Ente, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, con la sola eccezione di coloro i quali sono entrati a far parte dell’organizzazione da meno di 6 mesi, per i quali il tempo trascorso nell’organizzazione non permette di procedere ad una corretta e consapevole valutazione. La scelta di regole omogenee e universalmente conosciute permette di stabilire non “in astratto” ma “in concreto”, non se un individuo è capace di fornire un rendimento qualitativamente e quantitativamente elevato, ma se ne è capace in funzione del ruolo svolto e della posizione ricoperta nell’organizzazione a cui appartiene.

Preventiva definizione dei valutatori – fermo restando il ruolo del Nucleo di Valutazione, nella scelta dei valutatori va posta particolare attenzione a due fattori: 1) la conoscenza, da parte dei valutati, di chi è il proprio valutatore; 2) l’individuazione del responsabile preposto alla valutazione in colui che di fatto è in grado di esprimere il miglior apprezzamento in merito al contributo offerto dal singolo individuo in quanto più vicino al singolo. L’adozione del principio “valuta chi conosce” potenzialmente colloca la funzione di responsabile preposto alla valutazione all’interno di quei ruoli organizzativi che comprendono attività di coordinamento di risorse umane o, al limite, che implicano la gestione di attività, anche di piccole entità, svolte da una singola persona. In termini pratici la funzione di valutazione, oltre ad essere assegnata indipendentemente dal fatto di trovarsi in posizione di responsabili di uffici/servizi, deve essere affidata alle persone che meglio conoscono i dipendenti da valutare e che sono state a contatto con loro e con il loro lavoro abbastanza a lungo e vicino da poter formulare un giudizio su ogni fattore che si desidera

includere nella valutazione. La regola della sovrapposizione tra “continuità valutativa” e “catena delle responsabilità gerarchiche” deve essere sempre monitorata ed adeguata alle scelte organizzative dell’Ente. In ogni caso, la valutazione è di fatto un atto del valutatore che necessita di approvazione (anche implicita) da parte del dirigente.

Trasparenza e chiarezza del processo di valutazione – il sistema di valutazione e le sue modalità applicative devono essere conosciute, o rese conoscibili, da tutti gli attori del processo. La sua applicazione deve essere monitorata, puntuale ed equa. L’equità comporta la necessità di trattare in modo differenziato situazioni diverse.

Periodicità - deve essere assicurata la periodicità della fase di valutazione; questa caratteristica, legata al contenuto della stessa, va inserita in un processo sistematico, disciplinato secondo cadenze stabilite;

Conoscenza dei parametri di valutazione – all’inizio del periodo valutativo ciascun valutato deve essere messo a conoscenza degli obiettivi e dei parametri su cui sarà valutato. In particolare in relazione agli obiettivi (individuali, di gruppo, trasversali, ecc) questi devono essere:

- coerenti con gli obiettivi generali e con le linee strategiche dell’ente;
- raggiungibili in rapporto al tempo e alle risorse assegnate;
- misurabili sulla base di indicatori di tempo, qualità e quantità;
- chiari, ovvero facilmente identificabili;
- impegnativi e proporzionati alle caratteristiche e al livello di responsabilità del valutato;
- certificabili attraverso l’utilizzo di uno strumento di “certificazione” di obiettivi/risultati.

I parametri di valutazione devono essere chiaramente comunicati e resi disponibili al valutato. L’esplicitazione degli stessi deve essere fatta direttamente dal valutatore in sede di colloquio iniziale. Laddove il colloquio non sia fattibile per esigenze organizzative, il valutatore deve comunicare formalmente (anche a mezzo di e-mail all’indirizzo di posta elettronica interna, ove disponibile, negli altri casi con nota personale o collettiva) dove e da quale momento il valutato potrà individuare i parametri su cui sarà valutato, anche con rinvio alla “scheda di valutazione”, compilata ad inizio periodo, trovandovi anche gli indicatori utili a rendere chiari gli obiettivi; nel caso in cui il valutato chieda delucidazioni in merito alla stessa, il valutatore dovrà dare le necessarie indicazioni, anche attraverso un colloquio, entro 10gg dalla richiesta del dipendente.

Monitoraggio costante – attraverso l’utilizzo e l’implementazione degli strumenti di monitoraggio esistenti (quali i monitoraggi quadrimestrali degli obiettivi di progetto e di processo) o, laddove necessari, la creazione di nuovi strumenti di monitoraggio. Il monitoraggio costante della prestazione, nelle diverse declinazioni valutate, deve assicurare trasparenza e deve essere finalizzato al miglioramento delle prestazioni del valutato, correggendo laddove possibile comportamenti inadeguati al ruolo ricoperto. A tale fine il valutatore può richiedere di formalizzare momenti di confronto con il valutato. Il colloquio può essere richiesto, altresì, dal valutato nel caso in cui riscontri difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi prefissati o difficoltà a ricoprire il ruolo assegnato. Le indicazioni sulla performance individuale possono essere anche date durante colloqui informali e destrutturati.

Valutazione finale – nella strutturazione della fase finale del processo di valutazione dovranno essere considerati diversi fattori, che insieme assicurano una gestione corretta del processo.

- Entro l’inizio della fase delle valutazioni devono essere disponibili i **report** e gli **indicatori** relativi al raggiungimento degli obiettivi, sia a livello di gruppo che individuale;
- La valutazione si deve concludere, in ogni caso, con un **colloquio di restituzione**, che abbia non tanto la finalità di motivare le valutazioni finali espresse, quanto quella di supportare il valutato nel miglioramento della propria prestazione.

Il feed-back del sistema di valutazione - Il valore aggiunto di un sistema di valutazione moderno è la possibilità di sistematizzarne i risultati e di inserirli in un sistema di utilizzo razionale. Il feed-back in merito agli esiti della valutazione ai valutati, ma soprattutto ai valutatori, è un passo

fondamentale da intraprendere per la maturazione del nostro sistema di valutazione, poiché costringe i valutatori a confrontarsi con la propria capacità di “giudizio” e con l’assunzione delle proprie responsabilità in campo di “governo” delle risorse umane. L’analisi nel tempo dei trend valutativi di alcuni item in uso nell’Ente permette:

- di **analizzare** gli **scostamenti** (positivi o negativi) rispetto ai risultati forniti dal valutato;
- di **individuare azioni organizzative, professionali e formative**, che favoriscano il miglioramento di ambiti o modalità di svolgimento dell’attività lavorativa non conformi alle aspettative;
- di **analizzare** lo **stile di direzione** del dirigente responsabile della valutazione da lui fatta.

È chiaro che un’evoluzione siffatta renderà sempre possibile l’individuazione di aree di ulteriore miglioramento, anche in presenza di risultati e prestazioni soddisfacenti. D’altro canto la gestione corretta del sistema porterà ad attribuire il livello massimo nella valutazione in maniera non generalizzata, rappresentando un punto a cui tendere e non potendo verificarsi come fenomeno.

Chi valuta; responsabilità; strumenti ecc.

Nel processo di valutazione sono coinvolti i seguenti attori:

Nucleo di Valutazione – in materia di valutazione:

- contribuisce all'adozione delle metodologie permanenti di valutazione del personale dipendente;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti ed all'Ispettorato per la funzione pubblica;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi secondo i disposti di legge, dei contratti collettivi nazionali e dei contratti integrativi, nel rispetto dei principi di valorizzazione del merito, della professionalità e della differenziazione compilando apposite graduatorie di merito del personale;
- propone al Sindaco la valutazione annuale del Segretario Generale e dei Direttori di Settore e l'attribuzione ad essi dei premi. La valutazione dei soli comportamenti del personale dirigente è fatta direttamente dal Segretario Generale, che una volta definita la trasmette al Nucleo di valutazione;
- valida il processo di valutazione delle posizioni dirigenziali;
- esamina i ricorsi sulle valutazioni del personale dipendente per soli vizi attinenti la corretta applicazione degli adempimenti procedurali;
- riesamina, in presenza del direttore interessato e in ordine alle controdeduzioni dallo stesso prodotte, la valutazione della sua performance individuale o la violazione delle rilevanti direttive generali contestategli formalmente nell'ambito del procedimento di accertamento della responsabilità dirigenziale di cui all'apposita previsione del regolamento degli uffici e dei servizi.

Comitato di direzione – cui compete:

- la validazione del processo di valutazione annuale delle performance individuali secondo le modalità stabilite dallo strumento di valutazione e al fine di assicurare omogenei livelli di equità fra gli stili valutativi, nel rispetto dei principi del merito e dei criteri di significativa differenziazione dei giudizi;
- la valutazione congiunta di taluni elementi valutativi riferiti ai collaboratori che rivestono ruoli strategici all'interno del comune;
- la definizione, su proposta del Dirigente delle risorse umane, dei pesi relativi agli elementi che compongono i parametri di valutazione, eventualmente specificati per famiglia professionale.

Dirigenti dei Singoli Settori – esercitano le proprie competenze in merito alla valutazione, secondo i criteri e le modalità previsti dallo strumento di valutazione della performance individuale del personale assegnato alle strutture organizzative del proprio settore, garantendo direttamente e a mezzo dei soggetti valutatori, il rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le categorie, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

Servizio Organizzazione e Risorse Umane - La funzione del personale ha il compito di definire, in collaborazione con il Nucleo di Valutazione, e sovrintendere i processi di valutazione della performance individuale dei dipendenti del comune sulla base del sistema adottato nell'ente.

Ufficio Programmazione, Controllo e Qualità e il Servizio Bilancio e Risorse finanziarie: quali interlocutori principali per la fornitura di report, dati e monitoraggi utili alla compilazione delle sezioni della scheda relative al perseguimento degli obiettivi assegnati.

Responsabile preposto alla valutazione: è colui che di fatto è in grado di esprimere il miglior apprezzamento in merito al contributo offerto dal singolo individuo in quanto più vicino al singolo; la valutazione è di fatto un atto del valutatore che necessita di approvazione da parte del dirigente

I valutati. Rappresentano i destinatari della valutazione.

Nella figura seguente, accanto ad ogni ambito valutativo sono indicate le fonti da cui attingere le informazioni per completare il percorso valutativo e i ruoli da coinvolgere.

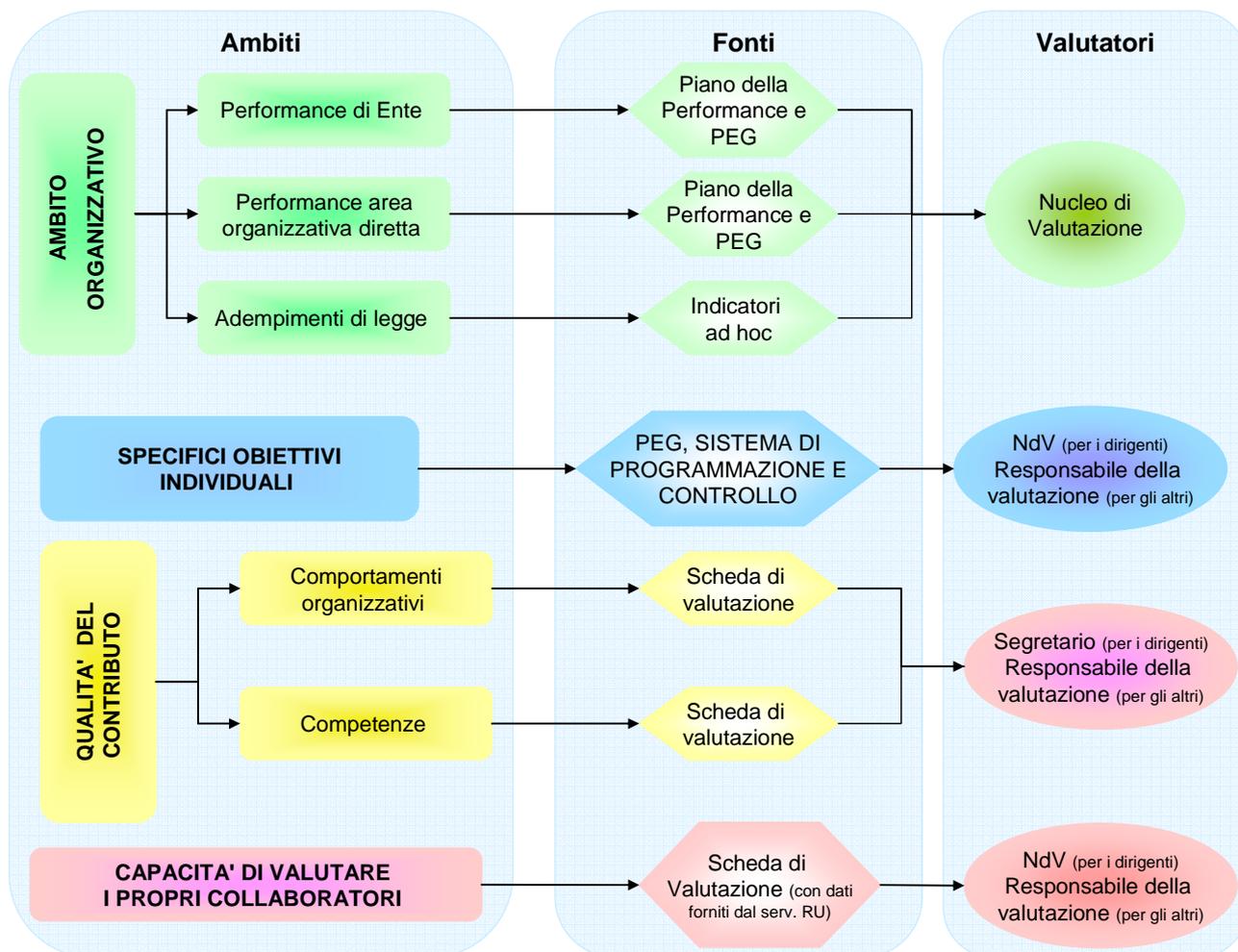


Figura 5 ruoli e fonti del sistema di valutazione

Scheda di valutazione: aree di valutazione, pesi ed elementi variabili

Le schede di valutazione sono costruite a partire dal Blue Print relativo alla famiglia professionale di riferimento. Le famiglie professionali individuate sono:

- Responsabile di struttura apicale (o di settore) – direttore
- Responsabili di unità organizzative intermedie – con posizione organizzativa
- Responsabili di unità organizzative intermedie (o Responsabili di servizio e di ufficio)
- Professional
- Tecnico
- Educatore
- Assistente Sociale
- Operatore Culturale
- Addetto ai servizi amministrativi
- Addetto ai servizi operativi
- Agente di Polizia Municipale

Il "giudizio" di valutazione (che per sintesi definiremo IPI – indicatore di performance individuale) è costruito mettendo in correlazione:

- i singoli piani di valutazione in relazione alla famiglia professionale a cui ci si riferisce,
- il peso attribuito ad ogni piano e fattore, attribuiti all'inizio di ciascun anno di valutazione dal Comitato di Direzione, entro un range prefissato..

Piano di valutazione		Responsabile di struttura apicale (o di settore) - direttori		Responsabili di unità organizzative intermedie con posizione 2		Responsabili di unità organizzative intermedie (o Responsabili di servizio e di ufficio) 3		Professional		Tecnico		Educatore		Assistente Sociale		Operatore Culturale		Addetto ai servizi amministrativi		Addetto ai servizi operativi		Agente di Polizia Municipale			
		Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range	Peso	Range		
1 - AMBITO ORGANIZZATIVO	1.1 Performance di Ente	60	5-15%	50																					
	1.2 Performance area organizzativa diretta		40-60%		50-60%																				
	1.3 Adempimenti di legge		5-15%																						
2 - SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI	2.1 Obj di gestione	60	25-50%	50	40-50%	40-50	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40	20-40		
	2.2 Obj di progetto(peg o p.d.o.) e progetti trasversali																								
3 - QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELLA STRUTTURA, ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI	3.1 comportamenti organizzativi	30	50-70%	25	20-30	40-60	40-60	40-60	40-60	40-60	40-60	40-60	40-60	40-60	40-60	40-60	40-60	35-55	40-60	40-60	40-60	40-60	40-60		
	3.2 competenze																							15	20
4 - CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI ⁴		10		10		10																			
Totale punti a disposizione		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100			

⁴ Laddove il responsabile di unità organizzativa intermedia con posizione organizzativa e/o il responsabile di unità organizzativa intermedia (o Responsabili di servizio e di ufficio) non assumesse anche il ruolo di valutatore il punteggio assegnabile a questo ambito valutativo sarà equamente distribuito tra gli ambiti relativi agli specifici obiettivi individuali e ai comportamenti organizzativi

Nella valutazione sarà utilizzata una scala a 8 gradi:

I (inadeguato)	M (mediocre)	DM (da migliorare)	IMG (in miglioramento)	A (adeguato)	PCA (più che adeguato)	SI (significativa)	BEN (benchmark)
0% dei punti disponibili	20% dei punti disponibili	40% dei punti disponibili	60% dei punti disponibili	70% dei punti disponibili	85% dei punti disponibili	93% dei punti disponibili	100% dei punti disponibili

I giudizi sopra espressi devono essere così declinati:

inadeguato	il comportamento e/o il risultato sono assolutamente insoddisfacenti e totalmente inadeguati al ruolo ricoperto
mediocre	il comportamento e/o il risultato sono insoddisfacenti e parzialmente inadeguati al ruolo ricoperto; è possibile operare solo in situazioni standardizzate e non in modo totalmente sufficiente
da migliorare	il comportamento e/o il risultato sono al di sotto delle aspettative e non risultano totalmente adeguati a quanto richiesto dal ruolo ricoperto e sono migliorabili
in miglioramento	l'attività prestata è sufficientemente adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto, anche se i risultati non sempre sono adeguati alle aspettative
adeguato	l'attività prestata è adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto. Il valutato, cioè, agisce correttamente il proprio ruolo, agendo in modo corretto
più che adeguato	l'attività prestata è adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto. Il valutato agisce correttamente il proprio ruolo ed esprime un livello più che adeguato nell'agire quotidiano; l'obiettivo atteso è conseguito con risultati positivi, anche se non vi sono grossi spunti di miglioramento ed implementazione alla gestione del ruolo
significativa	l'attività prestata è più che adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto, che è sentito e gestito in modo corretto. Il valutato esprime un buon livello nell'agire quotidiano, cioè dando spunti di miglioramento alla gestione del ruolo
benchmark	l'attività prestata non è solamente adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto, il valutato pone in atto comportamenti e azioni che superano quanto ordinariamente richiesto e dimostrano la capacità di gestire ruolo e attività superiore a quanto richiesto ordinariamente. L'azione è tale da poterla porre ad esempio in un'ottica di benchmark

Con le dovute peculiarità connesse alla famiglia professionale considerata, la scheda di valutazione è suddivisa nelle seguenti aree:

Area 1 Performance organizzativa – quest'area è composta da tre sottoaree:

- **Performance di Ente** – il valore del piano di valutazione è il risultato della percentuale di realizzazione come rilevato dal sistema di monitoraggio e controllo;
- **Performance dell'area diretta** – il valore del piano di valutazione è il risultato della percentuale di realizzazione come rilevato dal sistema di monitoraggio e controllo;
- **Adempimenti di legge** - il valore è il risultato della percentuale di realizzazione come rilevato dal sistema di monitoraggio e controllo. Tale percentuale è frutto di una media fra diversi indicatori;

Area 2 Specifici obiettivi individuali – per ogni obiettivo assegnato saranno evidenziati il contenuto, il peso e i parametri quali/quantitativi di valutazione

Area 3.1 Comportamenti organizzativi – le aree valutate sono quelle desunte dal blue print di ciascuna famiglia professionale e valorizzati secondo la scala parametrica su 8 gradi.

Area 3.2 Competenze – anche in questo caso, la valutazione sarà effettuata secondo una scala a cinque gradini. Per la valutazione di quest'area è importante fare riferimento a quanto indicato all'interno della guida per la valutazione delle competenze. In essa sono indicati il significato dei termini impiegati specificati per livelli attesi.

Area 4 Capacità di valutare i propri collaboratori – il valore è definito secondo la scala valutativa sopra espressa. Nella valutazione vengono considerati 2 fattori: 1) l'andamento valutazioni nell'area di riferimento per il periodo di riferimento; 2) i ricorsi presentati/accolti nel triennio di riferimento precedente all'anno valutativo

Posizionamento del personale nelle fasce di merito

La differenziazione retributiva in fasce così determinata e prevista dagli articoli 19 - commi 2 e 3 - e 31 - comma 2 - del D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dall'art. 6 – comma 1 - del D.Lgs. n. 141/2011, ad eccezione dei casi di cui al precedente comma 1, si applicherà a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009.

Laddove l'Ente allocasse nel fondo per le risorse decentrate le eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111 per queste ultime risorse si applicherà già a partire dall'anno 2012 la suddivisione in fasce di merito.

Per il personale dipendente e dirigente del comune (se il numero di quelli in servizio a tempo indeterminato è superiore a 5) del comune il regolamento definirà le fasce di merito in cui saranno collocati i lavoratori in relazione al punteggio "normalizzato" ottenuto nella valutazione della performance individuale. La normalizzazione non riguarderà il personale dirigente, essendo unico il valutatore. La contrattazione collettiva decentrata integrativa definirà la quantità di risorse da destinare a ciascuna delle fasce stabilite con il solo vincolo di destinare alla fascia di merito più elevata la prevalenza delle risorse disponibili per la premialità della performance individuale.

Disposizioni generali

1. Il diritto alla valutazione

Hanno diritto alla valutazione i dipendenti in servizio a tempo determinato ed indeterminato nonché il personale in servizio con contratto di formazione e lavoro che abbiano prestato servizio nell'anno di riferimento per almeno 6 mesi continuativi.

Al fine di poter contemperare il suddetto principio a quanto indicato nella legislazione in materia di maternità e dell'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, i lavoratori che abbiano fruito del congedo di maternità, paternità o parentale, che siano stati assenti per terapie salvavita o che a causa di infortuni sul lavoro non abbiano raggiunto i 6 mesi di servizio effettivo e continuativo nell'anno di riferimento, saranno così valutati:

- con riferimento agli ambiti di valutazione relativi all'**ambito organizzativo** e agli **specifici obiettivi individuali** verrà assegnato di default un punteggio pari al 70% di quello massimo attribuibile in ciascun ambito;
- con riferimento all'ambito di valutazione relativo alla **qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, alle competenze professionali e manageriali** dovrà essere attribuito il giudizio dal valutatore;
- relativamente alle famiglie professionali "**responsabile di struttura apicale (o di settore) – direttori, responsabili di unità organizzative intermedie con posizione organizzativa e responsabili di unità organizzative intermedie (o responsabili di servizio e di ufficio)**" con riferimento all'ambito di valutazione relativo alla **capacità di valutare i propri collaboratori** laddove il valutato mantenga il ruolo di valutatore dovrà essere attribuito il giudizio dal valutatore, nel caso al valutato non fosse attribuito tale ruolo il punteggio assegnabile a questo ambito valutativo sarà equamente distribuito tra gli ambiti relativi agli specifici obiettivi individuali e ai comportamenti organizzativi;

I dipendenti assenti per altri motivi (quali comando o aspettativa) che non abbiano raggiunto i 6 mesi di servizio effettivo nell'anno di riferimento, non saranno valutati.

2. Casi di cessazione del valutatore

In caso di cessazione del dirigente e/o del valutatore nel corso dell'anno saranno seguite le sotto indicate disposizioni:

a. Cessazione del valutatore non dirigente.

Nel caso in cui il valutatore, non appartenente alla qualifica dirigenziale cessi in corso d'anno, la valutazione sarà svolta:

- a) dal sostituto dello stesso dipendente, laddove assunto da almeno 6 mesi, in servizio sia al momento della chiusura dell'anno di riferimento, che dell'apertura del processo di valutazione, sempre che formalmente nominato valutatore per l'anno interessato dalla valutazione
- b) dal dirigente di settore, qualora il precedente valutatore non sia stato sostituito

b. Cessazione del dirigente.

Nel caso in cui il dirigente cessi dal servizio in corso d'anno, la valutazione sarà fatta:

- a) dal sostituto dello stesso, laddove assunto da almeno 6 mesi, in servizio al momento sia della chiusura dell'anno di riferimento, che dell'apertura del processo di valutazione
- b) dal dirigente che ha avuto in carico la gestione del settore in qualità di facente funzioni per almeno 6 mesi, anche se non più incaricato delle facenti funzioni al momento dell'apertura del processo di valutazione, sempre che non ci si ritrovi nell'ipotesi sub a)
- c) in caso eccezionale e residuale, dal Direttore del personale, nel caso in cui vi sia un responsabile della valutazione formalmente nominato, come sola presa d'atto del rispetto formale della procedura di valutazione.

Nell'ipotesi che la cessazione dal servizio del direttore avvenga decorso almeno un semestre, lo stesso dovrà provvedere a consegnare al servizio Organizzazione e Risorse Umane una relazione in merito alle fasi salienti del processo di valutazione del personale assegnato al momento della cessazione. Tale relazione sarà poi consegnata dal servizio al soggetto competente alla valutazione.

Procedure di conciliazione

Nell'ambito del sistema di valutazione delle performance individuali, per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti in termini di processo e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, con particolare riferimento a quanto contenuto nell'art. 410 c.p.c., in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, comma 3, D. Lgs. 150/2009 all'art. 31 della legge 4 novembre 2010, n.183, è possibile presentare ricorso per vizi procedurali (il c.d. ricorso formale) sulla valutazione al Nucleo di Valutazione entro 10 giorni dalla formalizzazione della valutazione (che avviene mediante invio da parte del Servizio Organizzazione e Risorse Umane della comunicazione ai valutati di visibilità della propria scheda nell'apposito sistema informatizzato della valutazione). Il Nucleo di valutazione decide entro 30 giorni, previa istruttoria del succitato servizio e, laddove accetti il ricorso, provvede a eliminare il vizio formale.

Il processo

Periodo di osservazione: Il periodo di osservazione interessato dalla valutazione copre l'arco temporale che si estende dal 1° gennaio al 31 di dicembre dell'anno di riferimento.

Le macrofasi che scandiscono il processo sono:

1. L'avvio del processo di valutazione
2. Verifica intermedia
3. Valutazione finale
4. La definizione del punteggio
5. Criteri per la differenziazione delle valutazioni

1. L'avvio del processo di valutazione.

Entro la prima metà del mese di Gennaio: la **definizione** dei **pesi** relativi agli elementi che compongono i parametri di valutazione, eventualmente specificati per famiglia professionale. Entro tale data i Dirigenti provvederanno ad individuare all'interno del proprio settore i preposti alla valutazione, mediante indicazione nell'apposito sistema informatizzato.

L'**avvio** della **procedura** di valutazione avverrà, di norma, entro 30 giorni dall'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione con comunicazione formale ai Direttori, contestualmente a tutti i dipendenti sarà data comunicazione dell'avvio delle procedure. L'avvio della procedura presuppone che i valutatori (il Nucleo di Valutazione su proposta del segretario generale per i dirigenti) compilino la parte della scheda con l'inserimento degli obiettivi individuali assegnati ai valutati e la compilazione delle altre parti variabili della scheda influenti sul procedimento di valutazione. L'ufficio gestione risorse umane monitora l'andamento della presente fase, segnalando al segretario generale eventuali inadempienze.

L'assegnazione degli obiettivi oggetto della valutazione, formalizzata nelle schede di valutazione, rappresenta il risultato dell'attività di programmazione.

In questa fase, gli attori del processo possono essere supportati dal servizio Organizzazione e Risorse Umane nel chiarire i punti critici relativi all'applicazione della metodologia (come si compila la scheda, quali ambiti poter modificare, etc.).

La presente fase si chiude dando evidenza nel sistema informativo dell'avvenuta conoscenza delle schede da parte degli attori coinvolti nel processo.

Direttori

In questa fase avviene la definizione degli obiettivi di risultato da raggiungere. Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali si concretizza con la definizione della scheda di valutazione, sia per quanto riguarda gli obiettivi di risultato attesi, sia relativamente all'assegnazione dei comportamenti organizzativi; questa fase avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il VALUTATO e il VALUTATORE (il Nucleo di valutazione può delegare tale fase al Segretario Comunale nella sua veste di Presidente).

Gli obiettivi di questa fase sono:

- condividere e formalizzare gli impegni reciproci in termini di risultati attesi;
- negoziare una diversa articolazione delle risorse assegnate alla struttura;
- graduare l'attribuzione dei pesi relativi degli obiettivi di risultato individuali assegnati.

Il processo di individuazione degli obiettivi individuali, anche ai fini della valutazione della performance organizzativa, deve necessariamente tener conto delle attività dell'area organizzativa, della significatività dei risultati attesi e del grado di coinvolgimento dei collaboratori.

Restante personale

Il valutatore provvede ad assegnare ai propri collaboratori gli obiettivi di risultato, formalizzandoli nella scheda di valutazione.

Gli obiettivi di questa fase sono:

- condividere gli impegni in termini di risultati attesi;
- graduare l'attribuzione dei pesi relativi degli obiettivi di risultato individuali assegnati.

2. Verifica intermedia

In questa fase si effettua la verifica intermedia, dopo almeno un semestre dall'assegnazione, sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e dei comportamenti attesi.

Direttori

Il Nucleo, acquisito dal servizio di programmazione e controllo i report quadrimestrali (o dei primi due quadrimestri) di Settore del monitoraggio degli obiettivi di progetto e di processo, può invitare, con nota, i direttori ad un colloquio in contraddittorio.

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare le condizioni di scenario assunte in fase di pianificazione degli obiettivi;
- predisporre, qualora vengano evidenziate delle criticità, l'eventuale rimodulazione/ridefinizione degli obiettivi;

Il colloquio può essere richiesto, altresì, dal valutato nel caso in cui riscontri difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi prefissati o difficoltà a ricoprire il ruolo assegnato. Il dirigente è **tenuto** a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati, al fine di poter permettere un eventuale aggiornamento del piano degli obiettivi e dei relativi target ed, in definitiva, delle schede di valutazione (così come definito dall'art. 10 comma 3 del D.Lgs. 150/2009 in tema di piano della performance).

Restante personale

Il valutatore può richiedere di formalizzare momenti di confronto con il valutato durante il periodo di valutazione. Il colloquio può essere richiesto, altresì, dal valutato nel caso in cui riscontri difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi prefissati o difficoltà a ricoprire il ruolo assegnato. Le indicazioni sulla performance individuale possono essere anche date durante colloqui informali e destrutturati.

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare il permanere delle condizioni previste al momento di definizione degli obiettivi assegnati al valutato;
- predisporre, qualora vengano evidenziate delle criticità, l'eventuale rimodulazione/ridefinizione degli obiettivi

3. Verifica finale

In questa fase avviene la verifica finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi.

Il **termine** per la definizione dei giudizi valutativi e la **compilazione** delle schede è fissato per tutti i settori e per il Nucleo di valutazione entro 30 giorni dalla nota con la quale il Servizio Organizzazione e Risorse Umane avvia il processo. Il processo è avviato entro 10 giorni dalla certificazione dei dati del monitoraggio relativo al Piano della Performance. Chiaramente al fine di consentire al servizio l'elaborazione dei dati e la predisposizione delle relative graduatorie, entro l'inizio della fase della valutazione devono essere disponibili tutti i **report** e gli **indicatori** relativi al raggiungimento degli obiettivi, sia a livello di gruppo che individuale.

Il termine di 30 giorni, entro cui concludere la compilazione e validazione delle schede è distinto in due sotto fasi:

- la prima fase della durata di 20 giorni dalla nota con la quale il Servizio Organizzazione e Risorse Umane avvia il processo è destinata alla compilazione delle schede di valutazione ad opera di ciascun valutatore, con l'apposizione del visto;
- i successivi 10 giorni sono dedicati alla validazione ad opera del Direttore di settore della valutazione operata come indicato precedentemente.

Fermo restando il termine massimo di 30 giorni, ciascun direttore, previa comunicazione al servizio organizzazione e risorse umane, può modificare la durata delle due fasi succitate in relazione alla propria organizzazione interna.

Nel caso di valutazioni operate direttamente da direttore di settore o dal Nucleo di Valutazione la suddivisione del periodo di 30 giorni come indicato nel paragrafo precedente, non trova applicazione.

La valutazione si deve concludere, in ogni caso, con un **colloquio di restituzione** in contraddittorio fra VALUTATO e il VALUTATORE, che abbia non tanto la finalità di motivare le valutazioni finali espresse, quanto quella di supportare il valutato nel miglioramento della propria prestazione.

Il Servizio Organizzazione e Risorse Umane elabora i dati e prepara il **report** per la Direzione del Personale e il Comitato di Direzione. Ricevuta la convalida dal Comitato di Direzione, il servizio comunicherà ai diretti interessati, a mezzo messaggio di posta elettronica, gli esiti del processo di valutazione. Analoga procedura sarà attuata con riferimento al personale dirigenziale a seguito della conclusione del processo di valutazione ad opera del Nucleo di Valutazione.

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- verificare la crescita professionale in relazione ai comportamenti attesi assegnati;

La presente fase si conclude con l'attribuzione del punteggio a ciascun ambito, sia di risultato che di comportamento, e la presa d'atto direttamente sul software dedicato ovvero la sottoscrizione, per i dipendenti che non possono utilizzare una postazione informatica, da parte degli attori coinvolti nel processo della scheda di valutazione.

Una volta chiuso il processo e successivamente sia alla validazione delle schede di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione e/o dei direttori di settore e sia alla comunicazione ai dipendenti di visibilità della propria scheda nel sistema informatizzato, il servizio organizzazione e risorse umane provvederà all'archiviazione informatizzata delle stesse.

Al fine di evitare perdite di documentazione, le schede cartacee, debitamente sottoscritte relative ai servizi che non possono utilizzare il software per la visualizzazione delle stesse, saranno raccolte dalla segreteria di ogni singolo settore e consegnate all'Ufficio Gestione Risorse Umane (solo ad elenco esaurito) entro il termine di trenta giorni dalla conclusione del processo di valutazione.

4. La definizione del punteggio

Oggetto della valutazione è la prestazione fornita dall'individuo in un arco temporale definito.

Il punteggio complessivo è calcolato come somma ponderata del punteggio relativo alla valutazione degli obiettivi di risultato e di quello relativo agli obiettivi di comportamento e (per i direttori) competenze.

La valutazione della performance mira a realizzare una correlazione tra i risultati ed i contributi forniti all'organizzazione e le ricompense che l'organizzazione medesima appresta in modo differenziato a seconda del contributo prestato.

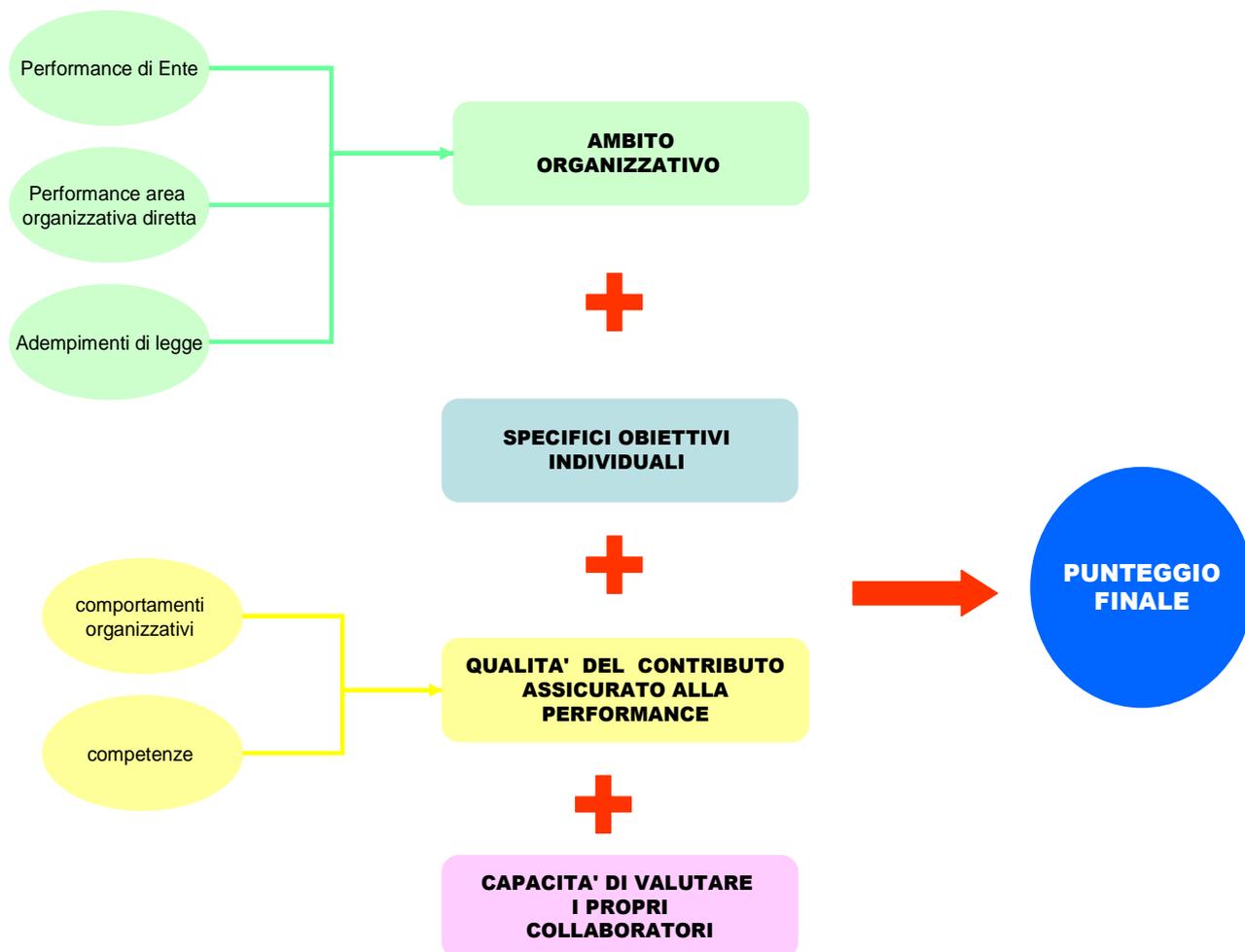
Si evidenzia che tali punteggi dovranno consentire di predisporre graduatorie generali di Ente, il che richiede un indispensabile grado di differenziazione.

Qui di seguito sono riportate le modalità di definizione dei punteggi finalizzati alle prestazioni e alle progressioni.

a. Prestazioni

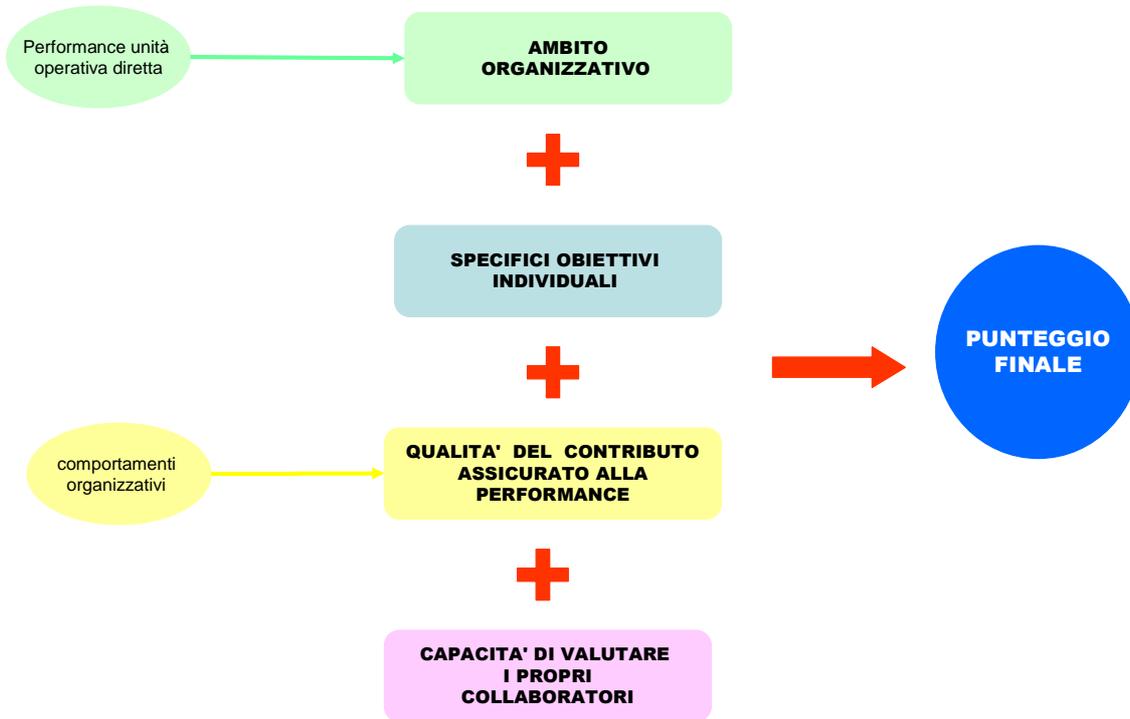
Direttori

Il presente sistema di valutazione verrà utilizzato anche per la valutazione delle performance del personale dirigenziale al fine dell'erogazione della retribuzione di risultato prevista nel contratto sottoscritto la amministrazione e dipendente.



Posizioni organizzative

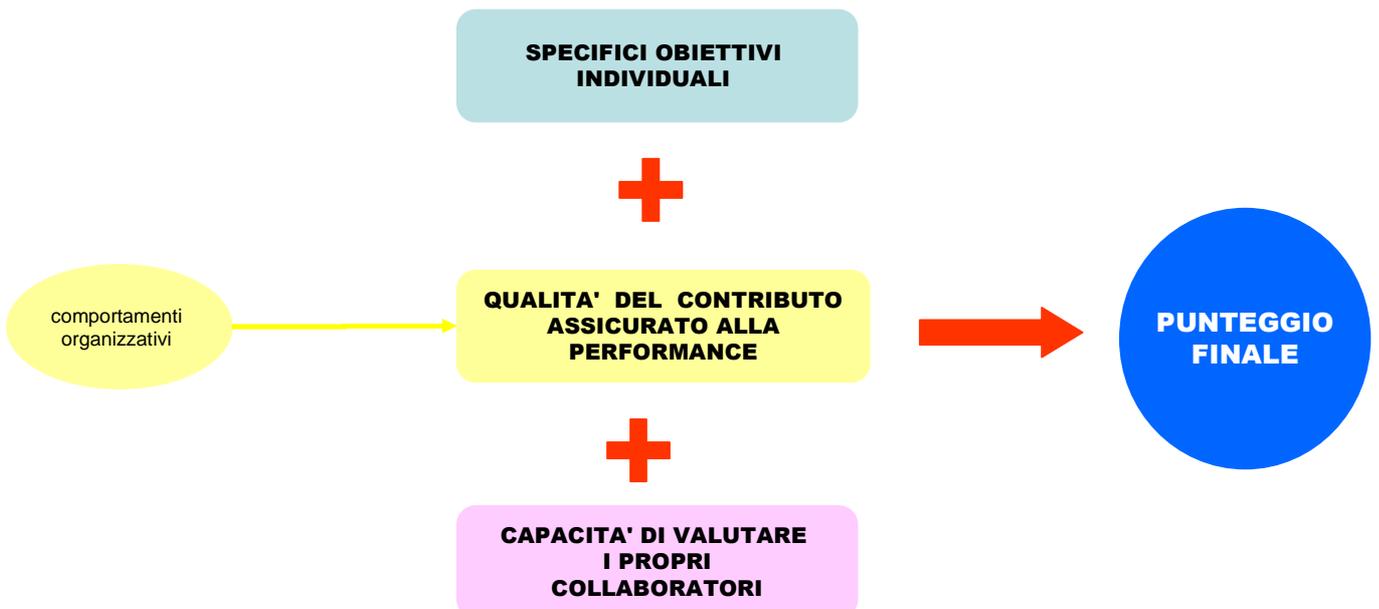
Il presente sistema di valutazione verrà utilizzato anche per la valutazione delle performance del personale dell'area delle posizioni organizzative al fine dell'erogazione della indennità di risultato prevista nel contratto sottoscritto la amministrazione e dipendente.



Restante personale

Il presente sistema di valutazione verrà utilizzato anche per la valutazione delle performance del personale al fine dell'erogazione del compenso incentivante la produttività.

Responsabili di unità organizzative intermedie (con responsabilità di valutazione)



Altre famiglie professionali e Responsabili di unità organizzative intermedie senza responsabilità di valutazione



b. Progressioni orizzontali

La progressione economica costituisce lo strumento principale per riconoscere la professionalità acquisita attraverso la costruzione di un percorso di carriera economica all'interno di ogni categoria professionale. Il sotto indicato sistema di calcolo del punteggio si applica a tutto il personale dell'ente, con esclusione di quello appartenente alla qualifica dirigenziale.

Con riferimento alla riparametrazione della media triennale del punteggio delle prestazioni va evidenziato che il valore di riferimento è pari al doppio di quello previsto per l'ambito "competenze". Si procederà, quindi, prima a calcolare la media del punteggio relativo alle prestazioni per il triennio di riferimento, quindi a riparametrare il valore sulla scala prevista.



5. Criteri per la differenziazione delle valutazioni

Il Nucleo di valutazione, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione, compila apposite graduatorie di merito delle valutazioni individuali del personale.

Sulla scorta dei punteggi complessivi individualmente raggiunti, la distribuzione del personale nelle fasce di performance di cui al combinato disposto dell'art. 29 del vigente regolamento degli uffici e dei servizi e degli articoli 19 e 31 del d.lgs. 150/2009 sarà, a regime come specificato nel capitolo relativo al "Posizionamento del personale nelle fasce di merito", effettuata dal Nucleo successivamente alla normalizzazione statistica dei giudizi conseguiti ad opera del servizio

Organizzazione e Risorse Umane. Nel regime transitorio, così come indicato nell'art. 6 del d.lgs. n. 141 del 01/08/2011, la differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applicherà solo per l'utilizzo delle eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'articolo 16 - comma 5 - del D.L. n. 98/2011, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 111/2011 (risparmi derivanti dai piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, di riordino e ristrutturazione amministrativa, di semplificazione e digitalizzazione, di riduzione dei costi della politica e di funzionamento).

Nel processo di valutazione di ciascun valutato, il valutatore, pur dovendo esprimere un giudizio coerente con i risultati raggiunti e le competenze espresse, dovrà tenere in considerazione la corretta differenziazione dei giudizi. Ciò non significa preordinare il giudizio di ciascun valutato, bensì utilizzare in modo corretto lo strumento. Il corretto utilizzo dello strumento porta naturalmente a differenziare i giudizi su una ideale curva gaussiana di distribuzione degli stessi.

Va in particolare evidenziato che utilizzando la scala di giudizio, il sistema in modo corretto è improntato anche ad una valutazione comparativa che consente al Nucleo di Valutazione la formazione di una graduatoria secondo i criteri fissati dalla normativa vigente; a tal proposito il "valore BENCHMARK" diventa un termine di paragone che non può per sua stessa natura essere generalizzato.

Riferimenti normativi

- Art. 2, comma 1, lett. o) legge delega 23 ottobre 1992 n. 421
- Art. 17 legge delega 15 marzo 1997, n. 59
- Decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 286
- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165
- Art. 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 (legge 22 dicembre 2008, n. 203)
- Art. 7-bis "Criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa" del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14
- Art. 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, in tema di principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche
- Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150
- Decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141
- Artt. 33 e 34 del CCNL personale non dirigente 06/07/1995
- Artt. 6 e 10 del CCNL personale non dirigente 31/03/1999
- Artt. 17 e 18 del CCNL personale non dirigente 01/04/1999
- Artt. 23 e 43 del CCNL dirigenti 10/04/1996
- Artt. 14 del CCNL dirigenti 23/12/1999