



**COMUNE DI MATERA**

**SEGRETERIA GENERALE  
ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL  
PERSONALE NON DIRIGENTE**

**MANUALE PER LA VALUTAZIONE**

## INDICE

<b>Finalità della valutazione</b>	<b>Pag. 3</b>
<b>Oggetto della valutazione</b>	<b>Pag. 4</b>
<b>Metodologia di valutazione</b>	<b>Pag. 6</b>
<b>Soggetti preposti alla valutazione</b>	<b>Pag. 11</b>
<b>Strumenti della valutazione</b>	<b>Pag. 11</b>
<b>Tempistica della valutazione</b>	<b>Pag. 14</b>
<b>Comunicazione della valutazione</b>	<b>Pag. 13</b>
<b>Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio</b>	<b>Pag. 14</b>
<b>Errori da evitare nella valutazione</b>	<b>Pag. 17</b>
<b>Appendice:</b>	
<b>- Bonus annuale delle eccellenze</b>	<b>Pag. 18</b>
<b>- Premio annuale per l'innovazione</b>	<b>Pag. 19</b>
<b>Allegato:</b>	
<b>Scheda di valutazione</b>	

## FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione dei dipendenti dei servizi persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche di sviluppare la capacità di ciascun dipendente di migliorare la propria prestazione lavorativa, di promuovere lo sviluppo e la crescita professionale di tutti i dipendenti, di valorizzare i dipendenti, di introdurre una cultura organizzativa del merito e della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e di valorizzare gli incentivi economici.

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 dall'Ente con il Piano della Performance, l'apporto individuale al raggiungimento del risultato e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e i 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 saranno quelli individuali e/o di gruppo assegnati ai dipendenti nell'ambito del piano delle performance assegnato al dirigente di settore e dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni del proprio ufficio e/o servizio e alle priorità indicate negli obiettivi;
- 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 predefiniti nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;

### Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento del risultato e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza

L'apporto individuale prenderà in considerazione il contributo fornito dal dipendente alla propria unità organizzativa di appartenenza sia nel raggiungimento degli obiettivi/risultati che nella realizzazione dell'attività istituzionale dell'unità stessa.

### Valutazione dei comportamenti

I comportamenti considerati sono i seguenti:

- l'orientamento all'utente e alla qualità del risultato

inteso come la capacità di capire la domanda dell'utente interno o esterno; di valutare l'appropriatezza delle azioni intraprese e del lavoro prodotto, riorientandoli via via, in vista della soddisfazione del bisogno;

- la capacità di operare all'interno del gruppo di lavoro

intesa come la capacità dimostrata di cogliere il significato e l'impatto del proprio contributo nel gruppo, integrando le proprie energie con quelle degli altri per il perseguimento degli obiettivi prefissati, favorendo, nel contempo, il consolidamento dei legami professionali e la positività del clima;

- la capacità di iniziativa

intesa come la capacità dimostrata di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, chiarendone i termini e la natura, ricercando le soluzioni alternative, valutandole, di concerto con quanti possono fornire un valido supporto ed attuando la migliore, con decisione, creatività, visione d'insieme, focalizzazione sul risultato ed in comunicazione costante con il gruppo e la struttura;

- la disponibilità all'assunzione di responsabilità

intesa come la capacità dimostrata di ricoprire le responsabilità previste dal ruolo, reinterpretandole, nel tempo, in coerenza con il proprio sviluppo personale e professionale e con gli obiettivi di sviluppo dei servizi e dell'ente.

## METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche.

La tabella sottostante individua i punteggi massimi attribuibili ai differenti fattori valutativi:

<b>FATTORI VALUTATIVI</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>
Raggiungimento degli obiettivi	40
Apporto individuale	30
Comportamenti	30
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>

*Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, individuali e/o di gruppo, l'attribuzione del punteggio da 0 a 40 assume il seguente significato:*

- **da 0 a 13** - Obiettivo non raggiunto
- **da 14 a 27** - Obiettivo parzialmente raggiunto
- **da 28 a 40** - Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo e dal peso dell'obiettivo assegnato (% per unità 100).

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 – punteggio massimo 40).

*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 15 assume il seguente significato:

- **da 1 a 5** – Basso apporto
- **da 6 a 10** – Medio apporto
- **da 11 a 15** – Alto apporto

Per l'apporto alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (attività istituzionale) l'attribuzione del punteggio da 1 a 15 assume il seguente significato:

- **da 1 a 5** – Basso apporto
- **da 6 a 10** – Medio apporto
- **da 11 a 15** – Alto apporto

Il **punteggio della valutazione dell'apporto individuale** è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche attribuite alle due tipologie di apporto (punteggio massimo 30).

*Per quanto concerne i **comportamenti**, tenuti dai dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione di punteggi specifici assume i seguenti significati:*

**Orientamento all'utente e alla qualità del risultato**

(inteso come la capacità di capire la domanda dell'utente interno o esterno; di valutare l'appropriatezza delle azioni intraprese e del lavoro prodotto, riorientandoli via via, in vista della soddisfazione del bisogno)

**Punteggi 0,5- 1,5 – 2,5:** Tende a non valutare la rispondenza di ciò che realizza rispetto alla richiesta dell'utente, del cui soddisfacimento non si sente responsabile

**Punteggi 3 – 3,5 – 4:** Cerca di ascoltare l'utente e di verificare se il proprio lavoro soddisfa la sua domanda

**Punteggi 4,5 – 5 – 5.5:** E' attento alle richieste dell'utente, se ne fa carico e riorienta il proprio lavoro per rispondere al meglio alle istanze ricevute

**Punteggi 6 – 6,5 – 7,5:** Persegue il miglioramento continuo del proprio lavoro e dei servizi, anticipa ed interpreta le esigenze dell'utente, che costituisce il suo principale riferimento

**Capacità di operare all'interno del gruppo di lavoro**

(intesa come la capacità dimostrata di cogliere il significato e l'impatto del proprio contributo nel gruppo, integrando le proprie energie con quelle degli altri per il perseguimento degli obiettivi prefissati, favorendo, nel contempo, il consolidamento dei legami professionali e la positività del clima)

**Punteggi 0,5- 1,5 – 2,5:** Tende a non collaborare nell'ambito del gruppo, subendo le decisioni prese dagli altri e di fatto non contribuendo al miglioramento della coesione e del clima

**Punteggi 3 – 3,5 – 4:** Cerca di collaborare, nell'ambito del gruppo, partecipando alle decisioni prese e contribuendo al raggiungimento di un buon clima e di una buona coesione

**Punteggi 4,5 – 5 – 5.5:** Dà impulso alle attività del gruppo, sia in fase di pianificazione che in fase di attuazione, in coerenza con il risultato da raggiungere; consolida i rapporti di collaborazione e migliora il clima all'interno del gruppo

**Punteggi 6 – 6,5 – 7,5:** Dimostra passione ed entusiasmo, riesce a trasmetterli

al gruppo, cui imprime un impulso professionale decisivo al raggiungimento dei risultati previsti

### **Capacità di iniziativa**

(intesa come la capacità dimostrata di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, chiarendone i termini e la natura, ricercando le soluzioni alternative, valutandole, di concerto con quanti possono fornire un valido supporto ed attuando la migliore, con decisione, creatività, visione d'insieme, focalizzazione sul risultato ed in comunicazione costante con il gruppo e la struttura)

**Punteggi 0,5- 1,5 – 2,5:** Tende a non affrontare i problemi, non analizzandone la natura né individuando le soluzioni possibili e richiedendo, quindi, l'intervento del responsabile

**Punteggi 3 – 3,5 – 4:** Cerca di dare una soluzione ai problemi, cerca di risolverli con le proprie forze, chiedendo l'intervento del responsabile se incontra difficoltà

**Punteggi 4,5 – 5 – 5,5:** Analizza e comprende la natura del problema e lo risolve, evitando, quanto più possibile, di richiedere l'intervento del responsabile

**Punteggi 6 – 6,5 – 7,5:** Ogni problema rappresenta una sfida, ne comprende la natura, trova ed attua la soluzione migliore, raccogliendo tutti i contributi possibili, nel gruppo e nella struttura, ed approfitta del lavoro realizzato per migliorare la propria prestazione e il servizio offerto

### **Flessibilità e disponibilità all'assunzione di responsabilità**

(intesa come la capacità dimostrata di ricoprire le responsabilità previste dal ruolo, reinterprelandole, nel tempo, in coerenza con il proprio sviluppo personale e professionale, e in relazione alla disponibilità di adeguare il proprio comportamento alle diverse priorità dell'ente)

**Punteggi 0,5- 1,5 – 2,5:** Tende a interpretare in maniera rigida e burocratica le proprie responsabilità, limitando e svalutando il proprio ruolo

**Punteggi 3 – 3,5 – 4:** Cerca di ricoprire le proprie responsabilità, tenendo il passo con i cambiamenti intervenuti nel lavoro, nei servizi e nell'Ente

**Punteggi 4,5 – 5 – 5.5:** Interpreta le proprie responsabilità ed il proprio ruolo, sviluppandoli, nel tempo, in coerenza con lo sviluppo e il miglioramento dell'ente

**Punteggi 6 – 6,5 – 7,5:** Assume su di sé la responsabilità del processo di miglioramento e innovazione nel lavoro, nei servizi e nell'ente nel suo complesso, ai quali, con l'esempio, dà impulso ed energia

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

Il **punteggio della valutazione dei comportamenti** è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche attribuite ai singoli comportamenti (punteggio massimo 30)

Il **punteggio finale della valutazione della performance individuale** è dato dalla sommatoria dei punteggi attribuiti alle singole valutazioni relative:

- al raggiungimento degli obiettivi,
- all'apporto individuale,
- ai comportamenti.

Il punteggio massimo finale ottenibile per la valutazione della performance individuale è pari a 100.

## SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione è il dirigente di riferimento del dipendente.

Il livello di conseguimento degli obiettivi del settore e dei servizi è certificato dal Nucleo di Valutazione.

### STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione individuale è la **scheda di valutazione**

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evincono i dati identificativi del valutato e del valutatore;
- la seconda sezione riguarda la valutazione degli obiettivi e dell'apporto individuale dalla quale si evince, per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi: gli obiettivi prefissati, individuali e/o di gruppo, gli indicatori di risultato, la valutazione numerica e il punteggio medio attribuito; per la sezione relativa all'apporto individuale: le due tipologie di apporto (obiettivi, attività istituzionale), la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione dei comportamenti dalla quale si evincono i comportamenti considerati, 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 - comportamenti), il punteggio totale, il relativo giudizio, le osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.

## TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

Il dirigente comunica ai dipendenti di propria competenza, gli obiettivi individuali dell'anno, 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 precedentemente assegnati nel rispetto degli strumenti di programmazione.

Durante l'anno il dirigente può effettuare una verifica intermedia qualora lo ritenga necessario. La verifica è invece obbligatoria quando l'andamento della prestazione del dipendente è valutata negativamente.

I dirigenti elaborano, attraverso la compilazione della scheda, la valutazione finale e la comunicano al dipendente.

## COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il colloquio di valutazione è una fase in cui si comunica al dipendente il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano insieme al dipendente 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.), anche per gli anni successivi.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per consentire un miglioramento delle prestazioni nel tempo.

E' possibile chiedere entro 5 gg dal colloquio una riesame della valutazione, soltanto per gli aspetti relativi agli obiettivi ed all'apporto individuale al dirigente che riscontrerà nei termini di 10 giorni, salvo assenza del dirigente.

## CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La valutazione e la conseguente distribuzione del trattamento economico accessorio verrà effettuata sulla base di fondi assegnati ai Settori e specificamente destinati a questo scopo.

Il fondo viene ripartito nei Settori secondo criteri che tengono conto:

- numero dei dipendenti
- parametro di categoria di inquadramento
- % rapporto di lavoro  
(eventuale Part time)

**Ic x rl = Ici** (Indice di categoria individuale)

Gli indici di categoria (Ic) sono i seguenti:

<u>Categoria</u>	<u>Indice</u>
D	2,00
C	1,60
B	1,40
A	1,20

### Collocazione del personale nelle fasce

Ai fini della ripartizione del trattamento economico accessorio per la performance individuale ciascun dirigente, in base al punteggio complessivo della performance individuale, colloca i propri collaboratori all'interno di tre differenti fasce in modo che:

- il **35% dei collaboratori** è collocato nella fascia di merito alta (I fascia);
- il **50% dei collaboratori** è collocato nella fascia di merito intermedia (II fascia);
- il **15% dei collaboratori** è collocato nella fascia di merito bassa (III fascia).

La graduatoria è unica e prescinde dalle categorie di appartenenza del personale.

La modalità di arrotondamento all'interno delle fasce è per difetto per il personale da collocare nella I fascia e per eccesso per quello nella III fascia, il numero del personale rimanente confluisce nella II fascia.

Per l'erogazione della produttività è necessaria una valutazione uguale o superiore a 60 punti.

Nella fascia di merito alta è collocato il personale che ha conseguito un punteggio da 81/100 a 100/100.

Nella fascia di merito intermedia è collocato il personale che ha conseguito un punteggio da 70/100 a 80/100.

Nella fascia di merito bassa è collocato il personale che ha conseguito un punteggio da 60/100 a 69/100.

A parità di punteggio precedono i dipendenti che hanno maggiore valutazione in corrispondenza del fattore valutativo: 1) *“Apporto individuale”* di seguito 2) *“comportamenti”* e 3) *“raggiungimento obiettivi”*;

### **Attribuzione economica accessoria alle fasce**

Il fondo di ogni Settore, destinato al trattamento accessorio collegato alla performance individuale, assegnato ad ogni Dirigente è suddiviso nelle tre fasce sulla base dei seguenti principi:

- la quota prevalente delle risorse economiche a disposizione del settore è collocata nella fascia di merito più alta (I fascia)
- l'allocazione delle quote nelle fasce deve essere funzionale ad una significativa differenziazione economica tra le fasce.

La quantificazione percentuale delle risorse del Settore da ripartire nelle tre fasce, in esecuzione delle direttive della riforma deve comunque rispettare le seguenti proporzioni:

- 50% delle risorse alla I fascia,
- 40% delle risorse alla II fascia;
- 10% delle risorse alla III fascia.

## **Attribuzione economica accessoria al personale collocato all'interno delle fasce**

L'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale attribuito alle singole fasce fra i dipendenti, avviene:

- dividendo per ciascuna fascia il trattamento accessorio attribuito alla fascia stessa per la sommatoria dei punteggi ponderati dei dipendenti e moltiplicando il risultato ottenuto per ciascun singolo punteggio ponderato del personale appartenente alla fascia stessa.

Il punteggio ponderato è dato da:

$$\text{Punteggio ponderato} = \frac{((\text{indice di categoria}) \text{ ICI} * \text{VI (valutazione individuale)}) \times \text{i gg. di effettiva presenza}}{360}$$

Per accedere ai **premi** ogni dipendente deve conseguire un **punteggio non inferiore a 60 punti** e garantire la **presenza minima** prevista quale prerequisite per l'accesso ai premi dal R.O.U.S. (rapporto di lavoro non inferiore a 4 mesi e presenza al lavoro in misura non inferiore al 67% dei giorni di effettivo servizio ovvero 50% per coloro che godono di permessi per particolari motivi di protezione sociale).

## ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione 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.

## **BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE**

Il bonus annuale delle eccellenze è assegnato alle prime 3 performance eccellenti individuate di ogni Settore, che si sono collocate nella fascia di merito alta.

Il Personale premiato con il bonus annuale può accedere anche al premio annuale per l'innovazione ed ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

Entro il mese di aprile di ogni anno, l'Ente, a conclusione del processo di valutazione della performance, assegna al personale il bonus annuale relativo all'esercizio precedente.

Nei limiti delle risorse disponibili, viene determinato annualmente con delibera di Giunta Comunale:

- l'ammontare del bonus annuale delle eccellenze, che può variare dal 5% al 10% del fondo assegnato al Settore.

## APPENDICE

### PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE

Il premio annuale per l'innovazione, viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione. L'assegnazione del premio per l'innovazione compete all'Organismo interno di valutazione sulla base di una valutazione comparativa dei piani delle performances presentate da ogni Dirigente di Settore.

Il premio annuale per l'innovazione può essere assegnato ad ogni settore e deve riguardare un solo piano progettuale realizzato all'interno del settore.

Il Premio è assegnato ad ogni unità di personale appartenente al gruppo e/o servizio premiato, prescindendo dalla posizione in graduatoria.

Nei limiti delle risorse disponibili, viene determinato annualmente con delibera di Giunta Comunale:

- bonus del bonus annuale per l'innovazione, che può variare dal 5% al 10% del fondo assegnato al Settore.

L'Ente riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai Dipendenti e a tali fini, nei limiti delle risorse disponibili:

- promuove l'accesso privilegiato dei Dipendenti a percorsi di formazione;
- favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei Dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

**ALLEGATO**  
**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA**  
**PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI**