

Allegato alla delibera di G.P. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_



**PROVINCIA DI PESARO E URBINO**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED  
ORGANIZZATIVA DEI DIPENDENTI DEI LIVELLI IVI  
COMPRESI GLI INCARICATI DI P.O. E A.P.**

**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. 7</b>
<b>Soggetti preposti alla valutazione</b>	<b>Pag. 13</b>
<b>Strumenti della valutazione</b>	<b>Pag. 14</b>
<b>Tempistica della valutazione</b>	<b>Pag. 15</b>
<b>Comunicazione della valutazione</b>	<b>Pag. 16</b>
<b>Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio</b>	<b>Pag. 17</b>
<b>Errori da evitare nella valutazione</b>	<b>Pag. 19</b>
<b>Appendice: Valutazione per le progressioni orizzontali economiche</b>	<b>Pag. 21</b>
<b>Allegato: Scheda di valutazione</b>	<b>Pag. 22</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 la valorizzazione dei Dipendenti, l'introduzione di una cultura organizzativa del merito e della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e l'assegnazione del trattamento economico accessorio

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, l'apporto individuale al raggiungimento del risultato e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (valutazione del rendimento) e le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati (valutazione delle competenze).

Per quanto concerne la **valutazione del rendimento**, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento potranno essere individuali e / o di gruppo e dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Nella valutazione del rendimento inoltre verrà considerato **l'apporto individuale** al raggiungimento del risultato e alla performance dell'unità organizzativa di

appartenenza. in quanto espressione della più generale performance organizzativa del Servizio e dell'Ente, contraddistinta quest'ultima dagli aspetti di cui all'articolo 8 del decreto legislativo n.150 del 2009, ovvero:

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

L'oggetto di valutazione "Apporto individuale" è strettamente connesso ai seguenti oggetti di valutazione della dirigenza, previsti nel relativo Manuale:

- Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (Ente);
- Performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Servizio).

Per quanto concerne la **valutazione delle competenze**, i criteri 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 di un 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;

- la flessibilità

intesa come la capacità dimostrata di percepire e cogliere i cambiamenti e le differenze, come opportunità di crescita personale e professionale e come momenti di acquisizione e sviluppo di nuove competenze. Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato.

## 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:

FATTORI VALUTATIVI	PUNTEGGIO MASSIMO
Raggiungimento degli obiettivi	24
Apporto individuale	40
Comportamenti	30
Competenze tecnico - specialistiche	6
TOTALE	100

*Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, individuali e/o di gruppo, l'attribuzione del punteggio da 0 a 24 assume il seguente significato:*

- **da 0 a 5** - Obiettivo non raggiunto
- **da 6 a 18** - Obiettivo parzialmente raggiunto
- **da 19 a 24** - Obiettivo raggiunto

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

Il **punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi** è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche sul raggiungimento degli obiettivi stessi



rapportata al numero degli obiettivi considerati (punteggio medio obiettivi – punteggio massimo 24).

*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 20 assume il seguente significato:

- **da 1 a 6** – Basso apporto
- **da 7 a 13** – Medio apporto
- **da 14 a 20** – Alto apporto

Per l'apporto alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, come sopra declinata a pagina 4, l'attribuzione del punteggio da 1 a 20 assume il seguente significato:

- **da 1 a 6** – Basso apporto
- **da 7 a 13** – Medio apporto
- **da 14 a 20** – Alto apporto

Il **punteggio della valutazione dell'apporto individuale** è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche attribuite alle due tipologie di apporto (punteggio massimo 40 ).

*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**

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

**Punteggi 2 – 2,5 – 3:** Cerca di ascoltare l'utente e di verificare se il proprio lavoro soddisfa la sua domanda

**Punteggi 3,5 – 4 – 4,5:** E' attento alle richieste dell'utente, se ne fa carico e riorienta il proprio lavoro per rispondere al meglio alle istanze ricevute

**Punteggi 5 – 5,5 – 6:** Persegue il miglioramento continuo del proprio lavoro e dei servizi, anticipa ed interpreta le esigenze dell'utente.

### **Capacità di operare all'interno di un gruppo di lavoro**

**Punteggi 0 – 1 – 1,5:** 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 2 – 2,5 – 3:** 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 3,5 – 4 – 4,5:** 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 5 – 5,5 – 6:** Dimostra passione ed entusiasmo, riesce a trasmetterli al gruppo, cui imprime un impulso professionale decisivo al raggiungimento dei risultati previsti

### Capacità di iniziativa

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

**Punteggi 2 – 2,5 – 3:** Cerca di dare una soluzione ai problemi, cerca di risolverli con le proprie forze, chiedendo l'intervento del responsabile se incontra difficoltà

**Punteggi 3,5 – 4 – 4,5:** Analizza e comprende la natura del problema e lo risolve, evitando, quanto più possibile, di richiedere l'intervento del responsabile

**Punteggi 5 – 5,5 – 6:** 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

### Disponibilità all'assunzione di responsabilità

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

**Punteggi 2 – 2,5 – 3:** Cerca di ricoprire le proprie responsabilità, tenendo il passo con i cambiamenti intervenuti nel lavoro, nei servizi e nell'Ente

**Punteggi 3,5 – 4 – 4,5:** Interpreta le proprie responsabilità ed il proprio ruolo, sviluppandoli, nel tempo, in coerenza con lo sviluppo e il miglioramento dell'ente

**Punteggi 5 – 5,5 – 6:** 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

## **Flessibilità**

**Punteggi 0 – 1 – 1,5:** è generalmente poco disponibile ad affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite

**Punteggi 2 – 2,5 – 3:** se richiesto, accetta di adattare i propri schemi operativi e il proprio comportamenti a nuove situazioni o cambi di programma, in coerenza con il mutare del contesto dell'ente

**Punteggi 3,5 – 4 – 4,5:** è aperto a nuove sfide e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale

**Punteggi 5 – 5,5 – 6:** interpreta in modo proattivo il mutare delle circostanze, dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza; aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione, promuovendo il cambiamento

*Per quanto concerne la competenza tecnico specialistica espressa 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:*

Si riferisce al possesso e all'espressione di adeguate conoscenze e capacità con riferimento al settore / ambito di riferimento e all'esercizio delle attività correlate.

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| • Inadeguato al ruolo                    | Punti 0                         |
| • Parzialmente adeguato al ruolo         | 0,5 - 1 - 1,5                   |
| • Adeguato al ruolo                      | 2 - 2,5 - 3 - 3,5 - 4 - 4,5 - 5 |
| • Superiore a quanto richiesto dal ruolo | 5,5 - 6                         |

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione dei comportamenti e della competenza tecnico-specialistica.

Il **punteggio della valutazione dei comportamenti e della competenza tecnico specialistica** è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze (punteggio massimo 36)

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 e alla competenza tecnico/specialistica.

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.

I Dirigenti ai fini dell'attribuzione dei punteggi si avvalgono delle loro osservazioni dirette e/o di quelle dei loro collaboratori diretti.

Il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno  
/Nucleo di valutazione

## STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

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

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato e del valutatore;
- la seconda sezione riguarda la valutazione dei rendimenti 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: la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evince le competenze e i relativi 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 - competenze), 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, subito dopo l'approvazione dei documenti di programmazione, gli obiettivi dell'anno, formalizzando questo momento (email), rispondendo ad eventuali richieste di chiarimento dei collaboratori, in modo tale da essere certo che ne siano venuti a conoscenza.

Durante l'anno il Dirigente effettua una verifica intermedia al fine di monitorare l'andamento sia degli obiettivi che dei comportamenti.

I Dirigenti elaborano, attraverso la compilazione della scheda, la valutazione finale e la comunicano al Dipendente.

Le valutazioni vengono conservate nei fascicoli personali dei Dipendenti.



## COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

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

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

Il valutato, in occasione della comunicazione finale della valutazione e, comunque entro i 15 giorni successivi dalla consegna della scheda di valutazione, può presentare le proprie osservazioni scritte al dirigente competente, il quale le valuterà, eventualmente assistito dal Nucleo di Valutazione e previo eventuale contraddittorio con l'interessato.

Qualora le osservazioni del dipendente vengano accolte, il dirigente provvederà a rettificare, entro i successivi 30 giorni, la valutazione data in precedenza.

## **CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO**

La valutazione e la conseguente distribuzione del trattamento economico accessorio verrà effettuata sulla base di budget di area assegnati al Dirigente competente e specificamente destinati a questo scopo.

## ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

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

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

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

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

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

## VALUTAZIONE DELLE PROGRESSIONI ORIZZONTALI ECONOMICHE

La scheda relativa alla valutazione della performance individuale sarà utilizzata in occasione delle progressioni orizzontali economiche

Nello specifico, ai fini della determinazione delle progressioni orizzontali economiche si farà riferimento ai seguenti indicatori:

- a) Media triennale delle valutazioni dell'apporto individuale alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (attività istituzionale) e delle competenze.
- b) Titoli ed esperienze (elementi acquisibili d'ufficio).

Relativamente alla media triennale delle valutazioni (punto a) si assegna un maggior peso alle valutazioni degli anni più recenti. Ad esempio, in sede di valutazioni da effettuare per le progressioni nell'anno 2013, i pesi ponderati delle singole schede annuali saranno i seguenti:

100% con riferimento alla scheda valutazione anno 2013;

90% con riferimento alla scheda valutazione anno 2012;

80% con riferimento alla scheda valutazione anno 2011.