



**Città di Biella**

MEDAGLIA D' ORO AL VALORE MILITARE

MEDAGLIA D' ARGENTO AL MERITO CIVILE

# MANUALE OPERATIVO PER IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

***Settore affari del personale***

***Dirigente D.ssa Angelina Fatone***

## MANUALE OPERATIVO PER IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

### 1. PERCHE' SI VALUTA

Presupposto dell'attività di valutazione è la convinzione che il lavoro umano organizzato in qualsivoglia campo di attività è sempre migliorabile a vantaggio sia di chi opera sia dei fruitori del servizio.

La valutazione si configura quindi come strumento in grado di favorire la capacità di governo da parte del Comune nonché di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali ed organizzativi a beneficio sia dei lavoratori che del servizio finale.

I più rilevanti principi dell'attività di valutazione sono costituiti da:

- ADEGUATEZZA DEI LIVELLI DI PRESTAZIONE;
- RISPETTO DEGLI AMBITI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI;
- TRASPARENZA DEL PERCORSO SEGUITO;
- INFORMAZIONE CORRETTA;
- IMPARZIALITA' E AUTONOMIA DI GIUDIZIO;
- RISERVATEZZA.

Il Comune di Biella consapevole della fondamentale importanza del momento di valutazione delle proprie risorse umane, ha adottato un sistema di valutazione che intende rispondere ai principi sopra elencati.

Le finalità del sistema di valutazione permanente delle prestazioni sono le seguenti:

- 1) migliorare le prestazioni dei dipendenti utilizzando la valutazione come stimolo;
- 2) premiare il merito individuale attraverso un riconoscimento economico;
- 3) favorire la crescita professionale dei dipendenti attraverso interventi di sviluppo ( affiancamento, mobilità interna, formazione, addestramento, ecc );

- 4) disporre di informazioni per la gestione delle risorse umane ( mobilità interna, piani di carriera, ecc )
- 5) attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione, finalizzati all'introduzione di innovazioni e correttivi.

## 2 CHE COSA SI VALUTA

Oggetto del sistema di valutazione sono unicamente le prestazioni individuali dei lavoratori.

Le prestazioni sono definite come un insieme di competenze (conoscenze, capacità, qualità personali) esercitate nell'organizzazione e utilizzate per il raggiungimento di determinati risultati concordati.

Competenze e risultati sono quindi i due assi fondamentali che consentono di monitorare l'andamento qualitativo e quantitativo della prestazione.

Il sistema di valutazione è strutturato in modo tale da salvaguardare l'unitarietà delle politiche valutative nell'ambito delle necessarie differenziazioni e personalizzazioni.

La valutazione delle prestazioni individuali è effettuata, pertanto, con una metodologia differenziata per macro aggregati di professionalità.

Non sono oggetto di valutazione :

- ❑ caratteristiche individuali
- ❑ opinioni
- ❑ performance pregresse

Il sistema di valutazione delle prestazioni si applica a tutti i dipendenti del Comune di Biella inquadrati nelle categorie contrattuali del comparto a tempo indeterminato, sia a tempo pieno, sia a tempo parziale.

In caso di cambiamenti di categoria durante l'anno di valutazione il dipendente sarà valutato nella categoria posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento

Nel caso di assegnazione del dipendente da valutare a più unità organizzative durante l'anno, la valutazione compete al valutatore dell'unità operativa

presso cui il valutato è in servizio al 31 dicembre dell'anno di riferimento , sentiti obbligatoriamente i responsabili precedenti nell'anno di riferimento.

E' previsto, sul piano metodologico una distinzione del personale in tre categorie:

- **Ruoli direzionali intermedi**

- si tratta dei dipendenti inquadrati nella Cat. D che ricoprono posizioni con responsabilità gestionale o professionale di livello intermedio;

- **Posizioni di relativa autonomia**

- si tratta di dipendenti di Cat. C, le quali, pur non ricoprendo posizioni a rilevante contenuto gestionale o professionale, svolgono mansioni caratterizzate da un significativo livello di autonomia professionale;

- **Posizioni di limitata autonomia**

- si tratta di dipendenti di categoria A e B che ricoprono posizioni caratterizzate da un contenuto di lavoro prevalentemente esecutivo.

### **3 I VALUTATORI**

- La responsabilità di valutazione compete formalmente al dirigente sul piano organizzativo, possono tuttavia essere previste figure intermedie di valutazione identificato nei dipendenti di categoria D rispetto ai dipendenti delle categorie C , B e A dei Servizi/Uffici loro affidati.

### **4 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE**

L' art. 9, comma 2 del D. lgs 150 /2010 ), a cui la metodologia di valutazione del Comune di Biella si adegua, collega la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità :

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione della prestazione è effettuata in relazione ai risultati collettivi di unità operativa o di servizio ed i risultati individuali oltre che alle competenze esercitate. Verranno, pertanto, presi in considerazione 2 piani di valutazione :

- ❑ **Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati**
- ❑ **Valutazione delle capacità -competenze in relazione ai fattori di prestazione selezionati**

Tali piani di valutazione saranno diversificati a seconda della posizione ricoperta dal valutato, come di seguito evidenziato :

Categoria	Valutazione su obiettivi	Valutazione su fattori di prestazione
Ruoli direzionali intermedi (cat D)	SI	SI
Posizioni di relativa autonomia (cat C)	SI	SI
Posizioni di limitata autonomia (cat A e B)	SI	SI

I punteggi assegnati ai due piani di valutazione sono i seguenti:

RUOLI DIREZIONALI INTERMEDI

**Punteggio per obiettivi  
Punti max 600**

**Punteggio per  
comportamenti  
Punti max 400**

POSIZIONI DI RELATIVA AUTONOMIA

**Punteggio per obiettivi  
Punti max 400**

**Punteggio per  
comportamenti  
Punti max 600**

POSIZIONE DI LIMITATA AUTONOMIA

**Punteggio per obiettivi  
Punti max 300**

**Punteggio per  
comportamenti  
Punti max 700  
Punti 1000 (se non  
assegnati gli obiettivi)**

Gli obiettivi possono essere :

- ❑ Comuni
- ❑ Individuali

## 5 LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI COMUNI

### OBIETTIVI COMUNI

Che cosa sono	Si definiscono comuni gli obiettivi di lavoro per il raggiungimento dei quali tutte le risorse umane operanti in un determinato gruppo o unità organizzativa forniscono in risultati
Chi li definisce	Sono definiti dal dirigente del servizio
Il peso	Gli obiettivi comuni hanno peso uguale per tutti i componenti del gruppo o unità organizzativa. In caso di utilizzo congiunto di obiettivi individuali ed obiettivi comuni, il peso di quelli individuali e di quelli comuni deve essere complementare, ovvero la somma dei pesi deve essere pari al 100%.
Gli indicatori	Poiché gli obiettivi comuni sono risultati attesi da programmi o attività di gestione, i risultati devono essere espressi in uno o più indicatori la cui determinazione anticipata facilita la gestione e permette di stabilire il raggiungimento di risultati concordati.
L'utilizzo	Gli obiettivi comuni sono utilizzati per valutare il risultato del personale della categoria A e B e possono essere utilizzati anche congiuntamente agli obiettivi individuali per valutare il risultato del personale di categoria C e D.

## 6 LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

### OBIETTIVI INDIVIDUALI

Che cosa sono	Gli obiettivi individuali sono assegnati alla responsabilità delle singole persone
Chi li definisce	Vengono definiti dal dirigente
Il peso	In caso di utilizzo congiunto di obiettivi individuali e di obiettivi comuni il peso di quelli individuali e di quelli comuni deve essere complementare, ovvero la somma dei pesi deve essere pari al 100%.
Gli indicatori	Anche in questo caso valgono le considerazioni già espresse a proposito degli indicatori degli obiettivi comuni
L'utilizzo	Gli obiettivi individuali sono utilizzati per valutare il risultato del personale di categoria D e C anche congiuntamente agli obiettivi comuni.

## 7 LE COMPETENZE OGGETTO DI VALUTAZIONE

La valutazione su fattori di prestazione tiene conto degli aspetti riguardanti il modo in cui la prestazione viene resa (capacità e/o comportamenti )

## 8 GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione è gestito con il seguente supporto di una scheda di valutazione e mediante appositi colloqui.

### 8.1. La scheda di valutazione

Sono previste tre schede di valutazione delle prestazioni distinte:

- ☞ una per il personale di categoria D
- ☞ una per il personale di categoria C
- ☞ una per il personale di categoria A e B

In generale lo strumento è composto da 4 parti:

- 1) la prima parte che contiene le informazioni essenziali sulla persona e, nel caso di utilizzo di obiettivi comuni, anche sul gruppo / unità coinvolta;
- 2) la seconda parte che contiene tutte le informazioni sulla valutazione dei risultati;
- 3) la terza parte che contiene tutte le informazioni sulle valutazioni delle competenze;
- 4) la quarta parte che contiene la valutazione di sintesi della prestazione individuale ed i suggerimenti di intervento per il miglioramento delle prestazioni.

**Scheda degli obiettivi** -Gli obiettivi dovranno essere coerenti con gli obiettivi inseriti nel Peg

### **Scheda dei comportamenti organizzativi:**

- Per i dipendenti inquadrati in categoria D e C :la Giunta si riserva la facoltà di individuare annualmente le aree obbligatorie e il peso % che si intende assegnare a ciascuna area ( es area 1. 2 e 4 lasciando alla discrezionalità del dirigente una ulteriore area)
- Per i dipendenti inquadrati in categoria A e B la Giunta si riserva la facoltà di individuare annualmente i comportamenti organizzativi ( minimo e massimo dei fattori ) con l'indicazione del peso % assegnato al singolo fattore.( es 10 fattori di cui 2 trasversali scelti dalla Giunta e 8 fattori scelti dai dirigenti tra quelli differenziati)
- In entrambi i casi, obbligatoriamente, ogni anno dovrà essere individuata l'area relativa alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza .



## 8.2. I colloqui

Il ciclo di valutazione è annuale.

Il percorso di valutazione è strutturato su un colloquio iniziale e su un colloquio di fine periodo e un eventuale intermedio colloquio

### 8.2.A) COLLOQUIO INIZIALE

- Il dirigente o suo delegato (di norma i ruoli direzionali intermedi ),a partire dal quadro dei Programmi e dei Progetti individuati in sede di attività generale di programmazione dell'ente, effettua il colloquio di valutazione iniziale identificando obiettivi e comportamenti organizzativi per l'anno di riferimento, In caso di un numero particolarmente elevato di collaboratori - e di regola per il personale in posizione di limitata autonomia - il colloquio individuale viene sostituito da un incontro per ambiti organizzativi significativi e/o gruppi di professionalità. In tale incontro vengono illustrati i fattori prescelti per la valutazione, viene spiegato il loro significato e il collegamento con gli obiettivi complessivi della struttura.

### 8.2.B) COLLOQUIO INTERMEDIO

- A metà del periodo di valutazione, può aver luogo il colloquio di valutazione intermedio.  
A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi e/o i valori dei parametri, così come le attese relative ai fattori di prestazione, ma solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori - comprovate dal valutato - che rendono incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.  
Nella stessa occasione potranno essere sentite le persone la cui prestazione presenta un andamento al di sotto delle aspettative al fine promuovere azioni per il miglioramento dei risultati nel periodo di riferimento.

### 8.2.C) COLLOQUIO FINALE

Il colloquio finale è preceduto dall'autovalutazione del dipendente.

- Con il colloquio finale vengono comunicati e discussi:
  - la valutazione della competenza, dei risultati e la valutazione complessiva della prestazione;
  - la proposta di miglioramento della prestazione.
  -

6. Compiuta la valutazione (cioè attribuiti i valori del caso nelle apposite celle delle varie schede di valutazione) valutatore e valutato sottoscrivono le schede e le inviano, in originale cartaceo al Settore affari del personale .

## 9 Conciliazione

Entro 15 giorni dalla consegna della scheda di valutazione , il dipendente può proporre ricorso all'OIV e, a tal fine fa fede il protocollo generale dell'Ente.

Il ricorso dovrà essere debitamente motivato pena il rigetto dell'istanza.

L'OIV sentite le parti , dovrà esprimersi entro 30 giorno dal ricorso.

Il Dipendente può farsi assistere da persona di sua fiducia scelta tra le RSU o tra i rappresentanti sindacali .

## 10 LA VALUTAZIONE PER I RUOLI DIREZIONALI INTERMEDI

### A) Valutare per obiettivi.....punti max 600

Dovrà essere utilizzata la scheda allegata al presente manuale

➤ Nella **colonna A** devono essere individuati per ciascun valutato gli obiettivi che essere collegati alle mansioni proprie di ciascun dipendente fermo restando che devono essere riferiti ad un risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto alla normale prestazione lavorativa.

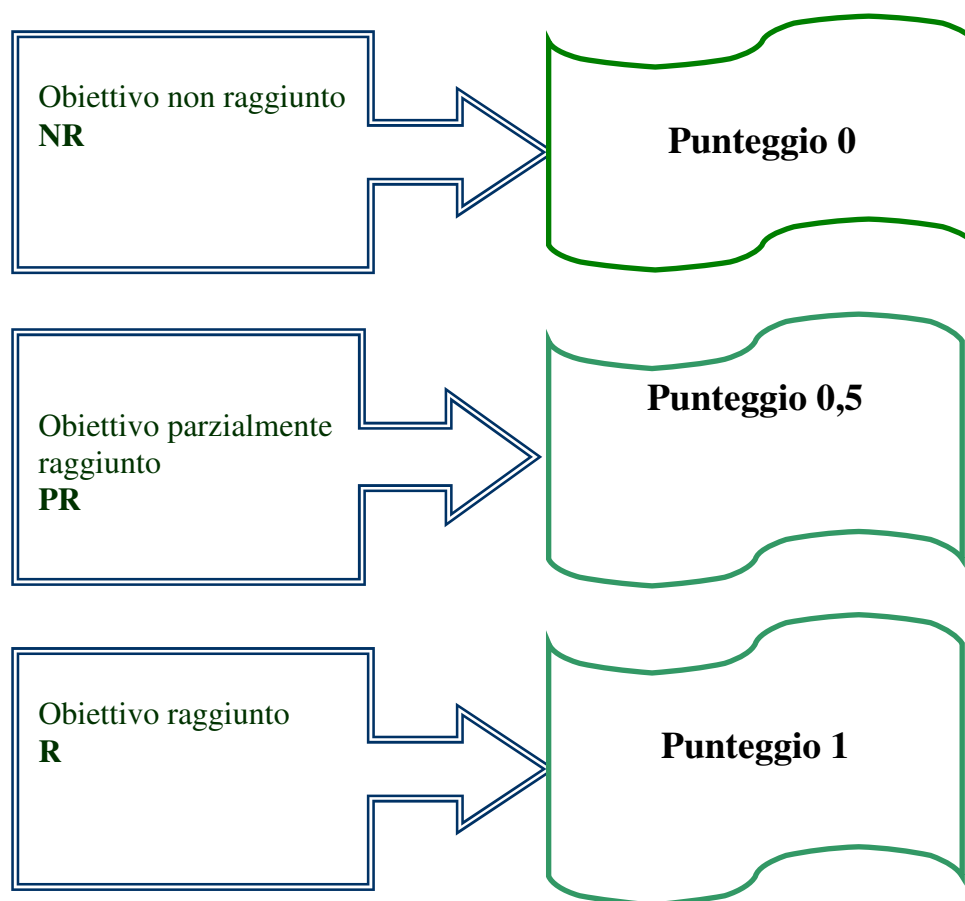
➤ 2 Nella **colonna B** devono essere indicati i parametri / indicatori.

➤ Nella **colonna C** viene attribuito il peso agli obiettivi  
Il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso percentuale agli obiettivi individuati, espressivo del maggiore o minore carattere strategico degli stessi e dell'impegno che il valutato deve investire nel loro perseguimento. L'attribuzione dei pesi (la cui somma deve dare 100) spetta al valutatore nell'ambito del confronto iniziale con il valutato.

➤ Valutazione intermedia (**colonna D**)

E' opportuno attivare una verifica intermedia che consiste nel controllo del parametro a metà del periodo di valutazione.. Per la valutazione intermedia si rimanda a quanto previsto al punto 8.2.B.

➤ Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (**colonna E**).  
Viene individuato, attraverso la seguente scala.



- Determinazione punteggi effettivi (colonna F). Si ottiene semplicemente moltiplicando il punteggio corrispondente al grado di raggiungimento del singolo obiettivo (col.E) per il peso dello stesso (col.C).
- . Determinazione punteggio effettivo finale (Box O). La casella O, posta al di sotto della tavola, esprime il punteggio conseguito dal valutato sulla parte obiettivi. Tale valore varia tra 0 e 600 per i ruoli direzionali intermedi (cat.D) e tra 0 e 400 e per le posizioni di relativa autonomia (cat.C). e tra 0 e 300 e per le posizioni di limitata autonomia (cat.B e A).

B) Valutare secondo i Fattori di prestazione

Punteggio 0 - 400

Dovrà essere utilizzata la scheda allegata al presente manuale

Il piano di valutazione delle prestazioni prevede 7 aree comportamentali di riferimento.

Ciascuna area viene ulteriormente specificata e dettagliata in fattori di prestazione. All'interno di ciascuna area è possibile selezionare uno o più fattori, anche diversificati per ciascun valutato in relazione alla posizione ricoperta dallo stesso. Il metodo prevede inoltre la possibilità di attribuire un peso percentuale differente a ciascuna delle aree (e non a ciascun fattore!) in relazione all'importanza assunta dalle stesse per il valutato.

Il metodo di valutazione si basa sui seguenti elementi:

la valutazione viene effettuata a livello di area (quindi non a livello di singolo fattore); i fattori servono per esplicitare meglio il contenuto dell'area e a fornire elementi per una valutazione organica e trasparente del contributo atteso.

Al fine di ridurre la discrezionalità nella valutazione e potenziare il momento programmatico il metodo prevede la possibilità di identificare per ciascuno dei fattori previsti alcuni possibili indicatori quali-quantitativi di riferimento;

è importante tuttavia precisare che, differentemente da quanto si verifica nel caso della valutazione su obiettivi, l'utilizzo degli indicatori deve essere meno rigido e piuttosto funzionale ad una valutazione più ampia che comprende comunque una componente discrezionale.

Sul piano tecnico, la valutazione sui comportamenti organizzativi viene effettuata attraverso l'apposita scheda e secondo il percorso di seguito descritto.

#### A) Specificazione delle aree e dei fattori di prestazione

Nell'ambito del confronto di valutazione iniziale, valutatore e valutato definiscono il significato delle aree e dei fattori di valutazione per la specifica prestazione attesa.

Ciò richiede:

- ❑ di selezionare le aree che costituiranno le dimensioni di valutazione (colonna 1 nella scheda relativa). Il metodo prevede infatti la possibilità di effettuare la valutazione su tutte le aree oppure su un numero limitato delle stesse;
- ❑ di selezionare, all'interno delle aree, il/i fattori di prestazione che possono meglio contribuire a specificare le attese di prestazione relative all'area (col. 2). Ciò serve a chiarire meglio al valutato i comportamenti e le capacità necessarie;
- ❑ di attribuire a ciascuna delle aree selezionate un peso percentuale corrispondente alla sua importanza relativa rispetto al totale della valutazione (col. 3);
- ❑ di identificare eventuali indicatori quali-quantitativi per ciascuno dei fattori di valutazione individuati (col. 4).

#### B) Valutazione intermedia

per tale fase si rimanda a quanto previsto nel punto.8.2.B

### C). Valutazione finale

Il valutato procederà alla propria autovalutazione consegnando al valutatore la scheda prima del colloquio finale .

Il valutatore verificato l'andamento delle prestazioni con riferimento alle singole aree selezionate e tenendo conto dell'autovalutazione del valutato perviene alla valutazione finale (col. 6), attribuendo un punteggio secondo la scala di seguito riportata. Contestualmente, viene calcolata la valutazione sintetica ponderata relativa all'area (col.7) ottenuta moltiplicando la valutazione (col.6) per il peso percentuale (col.3).

Qualora la scheda di valutazione e quella di autovalutazione siano diverse il valutatore ne specificherà le motivazioni.

Grado	Valutazione	Punteggio
A	Contributo assolutamente inadeguato	0
B	Contributo non sufficientemente adeguato	20
C	Contributo parzialmente adeguato	40
D	Contributo adeguato	70
E	Contributo particolarmente adeguato	100

La casella P, posta al di sotto della tabella esprime il punteggio conseguito dal valutato sulla parte delle prestazioni. Tale valore varia tra 0 e 400 per i ruoli direzionali intermedi e tra 0 e 600 per le posizioni di relativa autonomia

Il punteggio totale si trova come prodotto della somma delle valutazioni ponderate (col.7) per il valore massimo di punti conseguibile dalle due categorie di valutati.

## 10 La Valutazione per le posizioni di Relativa Autonomia

- Valutare per Obiettivi Punteggio: 0 -400
- Valutare per prestazioni Punteggio: 0 -600

La metodologia è la medesima prevista per i ruoli direzionali intermedi.

## 11 La Valutazione per le posizioni di Limitata Autonomia

Per le posizioni di limitata autonomia la valutazione su obiettivi. è facoltativa

- ❑ Punteggio 0 - 300 se al collaboratore sono stati attribuiti gli obiettivi.
- ❑ Se gli obiettivi non sono assegnati la scheda degli obiettivi non va utilizzata e tutti i 1000 punti disponibili sono attribuiti solo attraverso la valutazione per Fattori di Prestazione

La metodologia è la medesima prevista per i ruoli direzionali intermedi .

Per la valutazione per Fattori di Prestazione dovrà essere utilizzata la scheda allegata al presente manuale

Esistono due categorie di fattori:

- ❑ fattori trasversali e per questo applicabili a tutti i valutati;
- ❑ fattori differenziati in relazione alla famiglia professionale alla quale appartiene il valutato.

Sul piano tecnico, la valutazione su fattori di prestazione prevede le fasi di seguito descritte.

#### A) Selezione dei fattori di prestazione (colonna 1)

Ad inizio anno:

- vengono selezionati i 2 o più fattori trasversali scegliendo tra quelli di maggiori rilievo per le attese di prestazione del valutato;
- vengono selezionati i 2 o più fattori differenziati in relazione alla famiglia professionale di appartenenza del valutato e scegliendo tra quelli di maggiori rilievo per le attese di prestazione dello stesso.

#### B) Ponderazione dei fattori di prestazione (colonna 2)

Viene attribuito a ciascun fattore un peso percentuale corrispondente alla sua importanza relativa rispetto al totale della valutazione.

#### C). Valutazione intermedia (colonna 3)

Per tale fase si rimanda a quanto previsto nel punto 8.2.B)

Sulla scheda viene indicato (colonna 3) l'andamento della prestazione rispetto ai comportamenti concordati secondo la seguente tabella.

>	Prestazione superiore alle aspettative
=	Prestazione in linea con le aspettative
<	Prestazione inferiore alle aspettative

## D) Valutazione finale (colonna 4)





Si procede come per la valutazione dei ruoli direzionali

Un punteggio inferiore a 200 è definito “non appropriato” e non incentivabile economicamente.

Un punteggio inferiore a 200 rientra nell'ambito dell'insufficiente rendimento,

.....

### *I tempi della valutazione*

<input type="checkbox"/> Formulazione degli obiettivi e colloquio iniziale		<input type="checkbox"/> Entro 15 gg dall'adozione del piano degli obiettivi
<input type="checkbox"/> Colloquio intermedio		<input type="checkbox"/> Entro mese di Luglio
<input type="checkbox"/> Autovalutazione dipendenti		<input type="checkbox"/> Entro Gennaio anno successivo
<input type="checkbox"/> Colloquio finale e consegna scheda		<input type="checkbox"/> Entro febbraio anno successivo