

Provincia di Trapani

**Sistema di Valutazione
delle prestazioni dei
dipendenti**

Allegato “A” CCDI

Manuale di illustrazione del
sistema di valutazione



I Destinatari della valutazione

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

- **Ruoli direzionali intermedi**

si tratta delle persone inquadrare nella categoria D, che ricoprono posizioni con responsabilità gestionale o professionale di livello intermedio secondo quanto previsto dal modello organizzativo dell'ente.

- **Posizioni di relativa autonomia**

si tratta delle persone di categoria 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 delle persone di categoria A e B, che ricoprono posizioni caratterizzate da un contenuto di lavoro prevalentemente esecutivo.



I Valutatori

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

Sistema di valutazione per fattori per i Ruoli Direzionali Intermedi e per le Posizioni di Relativa Autonomia

Punteggio 0 – 100

Il piano di valutazione (scheda di valutazione delle funzioni assegnate per Aree e fattori di prestazione) prevede **5 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 singolo fattore;
- 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;
- gli indicatori servono per esplicitare meglio il contenuto dell'area e a fornire elementi per una valutazione organica e trasparente del contributo atteso;

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

1. 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; al fine di evitare frammentarietà, la valutazione avverrà almeno su 4 aree.
- 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. 1). Ciò serve a chiarire meglio al valutato quali comportamenti e quali capacità presidiare in modo prioritario;
- di attribuire a ciascuna delle aree selezionate un peso percentuale corrispondente alla sua importanza relativa rispetto al totale della valutazione (col. 2). Min 10%.
- il valore max di ciascun fattore è dato dal valore assoluto dell'area rapportato al numero dei fattori individuati.

2. Valutazione intermedia

In occasione del colloquio di valutazione intermedio, valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla, come da scheda di rilevazione dello sviluppo professionale.

3. Valutazione finale

In occasione del colloquio conclusivo il valutato può predisporre una nota sintetica (un quarto – mezza pagina) che riepiloga gli elementi utili ai fini della valutazione e in particolare quelli previsti dagli indicatori quali-quantitativi concordati. Valutatore e valutato discutono sull'andamento delle prestazioni con riferimento alle singole aree selezionate ed i fattori individuati e pervengono alla valutazione finale attribuendo un punteggio per ogni fattore di ciascun'Area. Contestualmente, viene calcolata la valutazione su Area (col.4) data dal rapporto tra il totale punteggi fattori di un'Area ed il valore assoluto dell'Area stessa x100. Il valore così ottenuto verrà riferito al punteggio della scheda sottoelencata secondo i seguenti parametri:

Grado	Valutazione	Punteggio
A	Contributo assolutamente inadeguato	Da 0 a 29=0
B	Contributo non sufficientemente adeguato	Da 30 a 45=30
C	Contributo parzialmente adeguato	Da 46 a 75=60
D	Contributo adeguato	Da 76 a 95=90
E	Contributo particolarmente adeguato	Da 96 a 100=100

La valutazione sintetica ponderata relativa all'area (col.5) viene ottenuta moltiplicando la valutazione per area (col.4) per il peso percentuale (col.2).

Il punteggio totale si trova come sommatoria delle valutazioni ponderate per ogni singola Area (col.5) .

- **Monitorare lo sviluppo della professionalità**

La sezione "Sviluppo Professionale" viene compilata semestralmente in occasione dei colloqui intermedio e finale di valutazione delle prestazioni.

Si compone di due parti:

1. informazioni collegata al periodo di valutazione trascorso, espressive di situazioni verificatesi e rilevanti ai fini del curriculum professionale del collaboratore;
2. informazioni e azioni utili allo sviluppo professionale, dove vengono indicati possibili piani di azione da intraprendere nel periodo di valutazione a venire e finalizzati al miglioramento della professionalità, nonché i risultati attesi da tali azioni.

Mentre la prima parte è basata su eventi del passato, la seconda è orientata al futuro e contribuisce ad individuare iniziative di sviluppo.



Sistema di valutazione per fattori per le posizioni di Limitata Autonomia

Punteggio 0 – 100

La valutazione viene effettuata su fattori espressivi della qualità del contributo professionale individuale, secondo la scheda allegato C).

Esistono due categorie di fattori:

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

Per tutti i valutati, la valutazione deve avvenire:

- su **almeno due (max 4) fattori trasversali**, che i Dirigenti individueranno all'inizio dell'anno tra quelli messi a disposizione dal sistema di valutazione;
- e su **almeno due (max 4) fattori differenziati**, scelti da ciascun Dirigente tra quelli messi a disposizione dal sistema di valutazione o individuati di comune accordo tra valutatore e valutato.

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

1. Selezione dei fattori di prestazione (colonna 1)

Ad inizio anno:

1. vengono selezionati i 2 (o 3, 4) fattori trasversali scegliendo tra quelli di maggiore rilievo per le attese di prestazione del valutato;
2. vengono selezionati i 2 (o 3, 4) fattori differenziati in relazione alla famiglia professionale di appartenenza del valutato e scegliendo tra quelli di maggiore rilievo per le attese di prestazione dello stesso.

I fattori vanno selezionati sulla scheda nella colonna.

2. Ponderazione dei fattori di prestazione (colonna 2)

Viene attribuito a ciascun fattore un peso percentuale (min 10%) corrispondente alla sua importanza relativa rispetto al totale della valutazione.

3. Valutazione intermedia (colonna 3)

E' la verifica effettuata in occasione del colloquio di valutazione intermedio, utile per fare il punto sull'andamento della prestazione e concordare eventuali azioni per migliorarlo.

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

4. Valutazione finale (colonna 4)

Viene verificato il soddisfacimento dei risultati di prestazione rispetto ai fattori selezionati all'inizio. Viene attribuito a ciascuna fattore un punteggio sulla base della scala indicata nella tabella che segue.

Grado	Valutazione	Punteggio
A	Contributo assolutamente inadeguato	Da 0 a 29=0
B	Contributo non sufficientemente adeguato	Da 30 a 45=30
C	Contributo parzialmente adeguato	Da 46 a 75=60
D	Contributo adeguato	Da 76 a 95=90
E	Contributo particolarmente adeguato	Da 96 a 100=100

5. Punteggio ponderato relativo al singolo fattore (colonna 5)

Si ottiene moltiplicando il punteggio ottenuto nel fattore per il peso percentuale attribuito al fattore.

6. Punteggio totale per la parte fattori di prestazione (Y)

Si ottiene sommando i punteggi ponderati relativi ai singoli fattori.



Sistema di valutazione per obiettivi del personale inserito in progetti strategici

Valutare il personale di tutte le categorie per Obiettivi (scheda allegato D)

1. Individuazione dell' obiettivo individuale (colonna A), dei parametri di verifica (col. B) e delle soglie di obiettivo (col.C) e (col.D)

Deve essere individuato per ciascun valutato inserito in un progetto strategico, avviato secondo la disciplina del vigente CCDI, un obiettivo. Ad inizio periodo di valutazione, il valutato definisce le attese di prestazione con il responsabile di progetto. Se il contributo professionale atteso è già specificato nelle schede di progetto, è sufficiente indicare sulla scheda i progetti ai quali il valutato partecipa. L'obiettivo deve essere, comunque, collegato alle mansioni proprie di ciascun dipendente. Essi devono essere formulati in maniera operativa e indicati nella colonna A. I parametri e gli indicatori vengono riportati nella colonna B.

I possibili valori dei parametri di verifica devono essere di norma individuati identificando un intervallo, espresso da un valore minimo (o peggiore) (colonna C), che esprime il minimo risultato che si intende raggiungere, e un valore massimo (o migliore) (colonna D), espressivo del massimo risultato conseguibile. In tale modo è possibile, alla fine del periodo di valutazione, determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

A consuntivo, il raggiungimento del valore massimo (migliore) determina il pieno ottenimento dell'obiettivo. Un valore medio compreso tra i due determina il raggiungimento parziale dell'obiettivo. Un valore inferiore a quello minimo (peggiore) determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo.

Può verificarsi il caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali. Per questi obiettivi non risulta conseguentemente possibile individuare l'intervallo previsto e si pone l'alternativa netta tra obiettivo raggiunto o non raggiunto (logica SI / NO). Questa situazione può essere rappresentata individuando per il parametro il solo valore massimo (migliore).

2. Valutazione intermedia (colonna E)

E' opportuno attivare una verifica intermedia che consiste nel controllo del parametro a metà del periodo di valutazione. Il confronto con i valori peggiore (col.C) e maggiore (col.D) predeterminati permette di cogliere l'andamento della prestazione. Nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi SI / NO), la valutazione intermedia viene condotta avendo come riferimento l'unico valore individuato.

3. Valutazione finale parametro (colonna F)

Consiste nell'identificazione del valore assunto dal parametro alla fine del periodo di valutazione.

5. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (colonna G).

Viene individuato confrontando il valore finale del parametro con i valori minimi e massimi predeterminati, attraverso la seguente scala.

Situazione	Grado di raggiungimento	Classe	Punteggio
Valore finale parametro inferiore al valore minimo predeterminato	Obiettivo non raggiunto	NR	0
Valore finale parametro uguale o maggiore del valore minimo e inferiore al valore massimo predeterminato	Obiettivo parzialmente raggiunto	PR	0,6
Valore finale parametro uguale o superiore al valore massimo predeterminato	Obiettivo pienamente raggiunto	R	1