

**COMUNE DI CASIER**  
**PROVINCIA DI TREVISO**

**Studio per**

***Un Sistema di Valutazione della  
performance individuale***

***dei titolari di posizione organizzativa e del personale  
dipendente non titolare di posizione organizzativa***

***del Comune di Casier  
allineato alle procedure di qualità***

## **1. PERCHE' SI VALUTA**

Presupposto dell'attività di valutazione è la convinzione che il lavoro umano organizzato in qualsivoglia campo di attività sia 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.

La valutazione è infatti finalizzata a dirigere e guidare l'organizzazione (ente), verso la realizzazione dei fini istituzionali (obiettivi). Quindi la valutazione è esigenza dell'ente e del valutato e non del valutatore.

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.

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 ecc.);
- 5) attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione, finalizzati all'introduzione di innovazioni e correttivi.
- 6) migliorare la qualità dei servizi offerti

## **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 utilizzando metodologia differenziata:

- per i titolari di posizione organizzativa (Responsabili di Settore);
- per il personale dipendente non titolare di posizione organizzativa ;

Non sono oggetto di valutazione :

- caratteristiche individuali
- opinioni
- performance pregresse

Il sistema di valutazione delle prestazioni si applica ai titolari di posizione organizzativa (Responsabili di Settore) ed al personale dipendente non titolare di posizione organizzativa inquadrato 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 personale dipendente non titolare di posizione organizzativa, da 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 i responsabili precedenti.

### **3. I VALUTATORI**

Per il personale dipendente non titolare di posizione organizzativa, il soggetto valutatore è il Responsabile di Settore (Titolare di posizione organizzativa) cui il dipendente è assegnato.

Per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa la proposta valutativa è formulata dal Segretario Generale dell'Ente, approvata dall'Organismo di valutazione, sentita la Giunta Comunale.

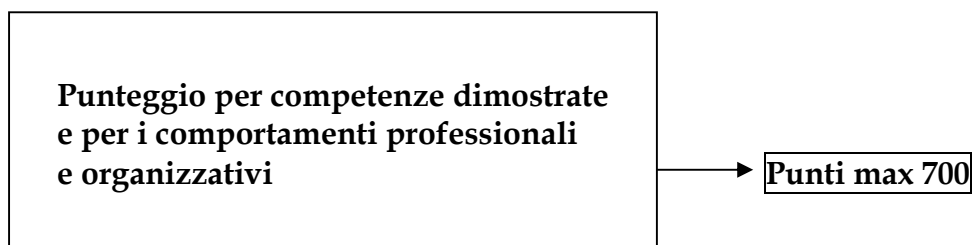
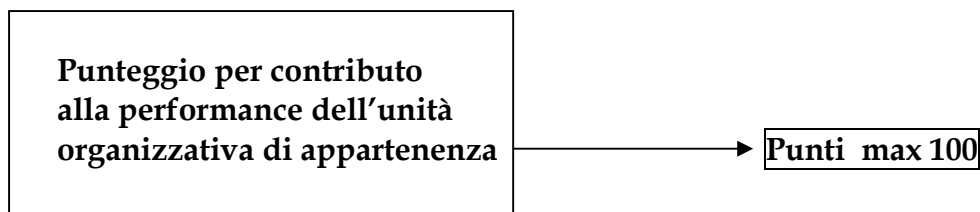
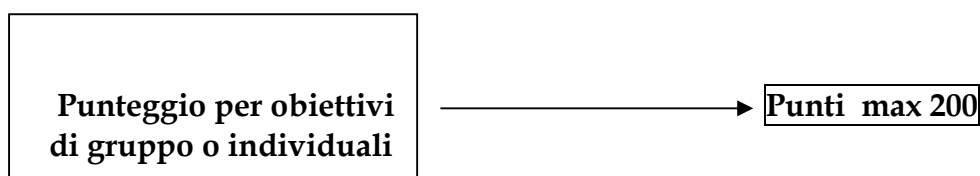
### **4. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**(Allegato 1- Scheda di valutazione individuale per il personale dipendente non titolare di posizione organizzativa)**

L'art. 9, comma 2 del D. lgs 150 /2010, a cui la metodologia di valutazione del Comune di Casier si adegua, collega la performance individuale del personale dipendente non titolare di posizione organizzativa:

- 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;

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



- a) **Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;**

L'attribuzione del punteggio va collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo lavoratore, in riferimento all'attività svolta e all'obiettivo della singola

struttura. Gli obiettivi sono definiti dal Responsabile di Settore all'inizio dell'anno, condivisi con il dipendente interessato, raggiungibili e verificabili sia nel corso sia alla fine dell'anno. Gli obiettivi possono essere modificati qualora intervengano significativi scostamenti per cause esterne. In caso di utilizzo congiunto di obiettivi individuali ed obiettivi di gruppo, il peso di quelli individuali e di quelli di gruppo deve essere pari al 100%.

La scheda relativa al raggiungimento degli obiettivi risulta così definita:

Obiettivi	Indicatore	Valore atteso	Valore finale	% di ragg. (col D/col C *100)	Peso	% di raggiungimento ponderato (col. E*F)
A	B	C	D	E	F	G
obiettivo 1....						
obiettivo 2....						
obiettivo 3....						
obiettivo 4....						
obiettivo 5....						
obiettivo n....						
<b>totale</b>					<b>0%</b>	
					<b>punteggio max</b>	<b>200</b>
					<b>punteggio ottenuto</b>	<b>.....Tot. Col. H) * punteggio max</b>

Punti conseguiti su parte obiettivi (O)	
---	--

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

Nella colonna B devono essere indicati i parametri/indicatori.

Per ogni obiettivo assegnato viene individuato il valore atteso colonna C e il valore finale colonna D.

Nella colonna F 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.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi si ottiene confrontando il valore atteso colonna C e il valore finale colonna D moltiplicato per il peso attribuito riportato nella colonna F.

Il punteggio totale conseguito (O) relativo alla performance individuale viene calcolato facendo la somma delle percentuali di raggiungimento di ogni singolo obiettivo moltiplicata per il punteggio massimo attribuibile.

**b) Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;**

La seconda fase pone particolare attenzione al contributo assicurato da parte dell'individuo al raggiungimento dei risultati dell'unità organizzativa di appartenenza. In questo modo si crea un collegamento tra obiettivi dell'unità organizzativa e partecipazione dei singoli lavoratori al raggiungimento degli stessi. Il punteggio viene assegnato dal Responsabile di Settore di riferimento per il personale secondo il seguente schema:

<b>Qualità del contributo</b>	<b>Punteggio</b>
Superiore alle attese	91-100
Adeguito	61-90
Sufficiente	31-60
Inferiore alle attese	1-30
Gravemente inferiore alle attese	0

La scheda relativa alla Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza risulta così definita:

<b>Superiore alle attese</b> Punti 91-100	<b>Adeguito</b> Punti 61-90	<b>Sufficiente</b> Punti 31-60	<b>Inferiore alle attese</b> Punti 1-30	<b>Gravemente inferiore alle attese</b> Punti 0

<b>TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (P)</b>	
--	--

La casella P, posta al di sotto della tabella esprime il punteggio conseguito dal valutato sulla parte del contributo alla Performance Organizzativa dell'unità organizzativa di appartenenza.

**c) Competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi.**

Il piano di valutazione delle prestazioni prevede 7 aree comportamentali di riferimento come esplicitate nella tabella di cui all'Allegato 1.

Ciascuna area viene ulteriormente specificata e dettagliata in fattori di prestazione.

1. Orientamento al cittadino/servizio

2. Capacità di adattamento e flessibilità
3. Qualità della prestazione
4. Gestione del cambiamento
5. Lavorare in gruppo
6. Sviluppo e trasferimento delle competenze.
7. Innovazione

A ciascuna delle aree (e non a ciascun fattore!) viene attribuito un peso percentuale differente.

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.

Nella tabella seguente è riportata la scala di valutazione.

<b>Grado</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio</b>
A	Completamente inadeguato	0
B	Inadeguato	10 -20
C	Sufficiente	21-30
D	Adeguato	31-50
E	Buono	51-70
F	Alto	71-90
G	Eccellente	91-100

**TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (Q)**

La casella Q, posta al di sotto della tabella esprime il punteggio conseguito dal valutato sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione finale è ottenuta dalla sommatoria di O + P + Q.

Alla valutazione provvede il Responsabile di Settore, entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

Entro 10 giorni dalla consegna della scheda di valutazione, il dipendente può presentare motivate richieste di riesame al Responsabile di Settore, che fornirà riscontro entro i successivi 20 giorni.

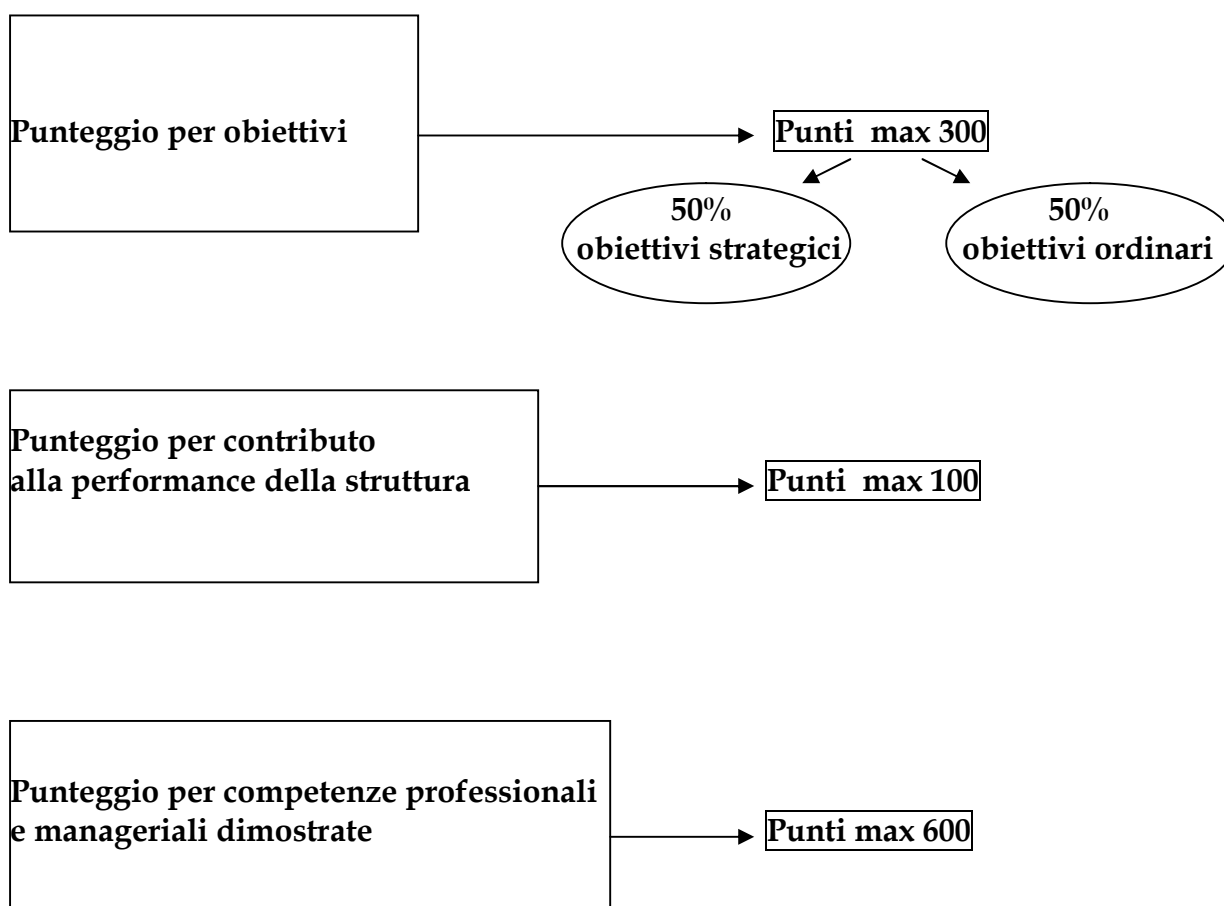
## **5. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE- DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA (RESPONSABILI DI SETTORE)**

**(Allegato 2- Scheda di valutazione individuale per i titolari di posizione organizzativa- Responsabili di settore)**

L'art. 9, comma 2 del D. Lgs 150/2010, a cui la metodologia di valutazione del Comune di Casier si adegua, collega la performance individuale dei titolari di posizione organizzativa (Responsabili di Settore):

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (strategici ed ordinari);
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura assegnata;
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

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



**a) Grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali strategici ed ordinari**

Oggetto di valutazione sono gli obiettivi strategici ed ordinari, appositamente indicati nel Piano Esecutivo di Gestione e destinati esclusivamente alla valutazione della performance individuale del responsabile di settore. Al fine del calcolo dei punti conseguiti relativamente alla parte degli obiettivi viene attribuito un peso percentuale relativo pari al



50% agli obiettivi strategici ed un peso percentuale relativo pari al 50% agli obiettivi ordinari.

Obiettivi strategici	Indicatore	Valore atteso	Valore finale	% di ragg. (col D/col C *100)	Peso	% di raggiungimento ponderato (col. E * F)
A	B	C	D	E	F	G
obiettivo 1....						
obiettivo 2....						
obiettivo 3....						
obiettivo 4....						
obiettivo 5....						
obiettivo n....						
				<b>totale</b>		
					<b>punteggio max</b>	<b>150</b>
					<b>punteggio ottenuto</b>	<b>.....Tot. Col. G) * punteggio max</b>

Punti conseguiti su parte obiettivi strategici (Os)

Obiettivi ordinari	Indicatore	Valore atteso	Valore finale	% di ragg. (col D/col C *100)	Peso	% di raggiungimento ponderato (col. E * F)
A	B	C	D	E	F	G
obiettivo 1....						
obiettivo 2....						
obiettivo 3....						
obiettivo 4....						
obiettivo n 5						
obiettivo ....						
				<b>totale</b>		
					<b>punteggio max</b>	<b>150</b>
					<b>punteggio ottenuto</b>	<b>.....Tot. Col. G) * punteggio max</b>

Punti conseguiti su parte obiettivi ordinari(Oo)

Nella colonna A della prima tabella devono essere individuati per ciascun valutato gli obiettivi strategici.

Nella colonna A della seconda tabella devono essere individuati per ciascun valutato gli obiettivi ordinari.

Nella colonna B devono essere indicati i parametri/indicatori.

Per ogni obiettivo assegnato viene individuato il valore atteso colonna C e il valore finale colonna D.

Nella colonna F il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso percentuale agli obiettivi individuati, espressivo del maggiore o minore carattere strategico o importanza 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.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi si ottiene confrontando il valore atteso colonna C e il valore finale colonna D moltiplicato per il peso attribuito colonna F.

Il punteggio conseguito relativo alla performance individuale, relativamente agli obiettivi strategici (Os), viene calcolato facendo la somma delle percentuali di raggiungimento di ogni singolo obiettivo moltiplicata per il punteggio massimo attribuibile.

Il punteggio conseguito relativo alla performance individuale, relativamente agli obiettivi ordinari (Oo), viene calcolato facendo la somma delle percentuali di raggiungimento di ogni singolo obiettivo moltiplicata per il punteggio massimo attribuibile.

Il punteggio totale conseguito pertanto è stato dalla sommatoria di Os+Oo.

### **b) Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura assegnata**

La seconda fase pone particolare attenzione al contributo assicurato da parte dell'individuo al raggiungimento dei risultati della struttura assegnata.

In questo modo si crea un collegamento tra obiettivi della struttura e partecipazione del Responsabile al raggiungimento degli stessi. Il punteggio viene assegnato secondo il seguente schema:

<b>Qualità del contributo</b>	<b>Punteggio</b>
Superiore alle attese	91-100
Adeguito	61-90
Sufficiente	31-60
Inferiore alle attese	1-30
Gravemente inferiore alle attese	0

La scheda relativa alla Qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa della struttura assegnata risulta così definita:

<b>Superiore alle attese</b> Punti 91-100	<b>Adeguito</b> Punti 61-90	<b>Sufficiente</b> Punti 31-60	<b>Inferiore alle attese</b> Punti 1-30	<b>Gravemente inferiore alle attese</b> Punti 0
---	-----------------------------------	--------------------------------------	---	--


**TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (P)**

La casella P, posta al di sotto della tabella esprime il punteggio conseguito dal valutato sulla parte del contributo alla Performance Organizzativa della struttura.

**c) Competenze professionali e manageriali dimostrate;**

Il piano di valutazione delle prestazioni prevede 7 aree comportamentali di riferimento. Ciascuna area viene ulteriormente specificata e dettagliata in fattori di prestazione.

1. Guida e coordinamento
2. Analisi e soluzione dei problemi
3. Qualità della prestazione
4. Gestione del cambiamento
5. Sviluppo e trasferimento delle competenze
6. Programmazione ed organizzazione.
7. Innovazione

A ciascuna delle aree (e non a ciascun fattore!) viene attribuito un peso percentuale differente. 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.

Nella tabella seguente è riportata la scala di valutazione.

<b>Grado</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio</b>
A	Completamente inadeguato	0
B	Inadeguato	10 -20
C	Sufficiente	21-30
D	Adeguito	31-50
E	Buono	51-70
F	Alto	71-90
G	Eccellente	91-100

**TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO (Q)**

La casella Q, posta al di sotto della tabella esprime il punteggio conseguito dal valutato sulle competenze professionali e manageriali dimostrate.

La valutazione finale è ottenuta dalla sommatoria di O (Os+Oo) + P+ Q

La proposta valutativa è formulata dal Segretario Generale dell'Ente, approvata dall'Organismo di valutazione, sentita la Giunta Comunale.

Il Segretario Generale comunica ai singoli Responsabili di Settore il risultato del processo di valutazione.

Il responsabile di Settore, entro 15 giorni, dalla comunicazione, con nota scritta, può trasmettere le proprie osservazioni o controdeduzioni all'Odv e al Segretario Generale e, per conoscenza, alla Giunta.

L'Odv ed il Segretario Generale, entro i successivi 20 giorni, esaminano le osservazioni e/o controdeduzioni pervenute. Il riesame deve concludersi entro i successivi 10 giorni.

## **6. MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE**

Al fine di monitorare la performance individuale in corso d'anno:

- i dipendenti non titolari di posizione organizzativa, dopo 3 mesi dall'assegnazione degli obiettivi individuali, devono predisporre apposita relazione, da discutere con il Responsabile di Settore, attestante lo stato di avanzamento e rappresentare le eventuali criticità rilevate;
- i titolari di posizione organizzativa, secondo le scadenze e le modalità definite dal regolamento del controllo di gestione devono presentare report attestanti lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici ed operativi relativi al centro di responsabilità assegnato. Tali report devono essere validati dall'Odv e recepiti dalla Giunta Comunale.