



*Manuale di valutazione del personale non  
titolare di posizione organizzativa*

## **1 Premessa**

Il presente manuale è stato redatto al fine di fornire uno strumento, rapido e accessibile, per chiarire i presupposti e le regole del sistema di valutazione permanente del personale non titolare di posizione organizzativa del Comune di Sinnai.

Il manuale rappresenta per tutti i dipendenti un supporto operativo all'attività di valutazione ed uno strumento di diffusione delle informazioni sul sistema di valutazione permanente dell'Ente.

Il manuale di valutazione verrà distribuito tramite la intranet ovvero consegnato in forma cartacea ad ogni dipendente in servizio e, nel caso di nuova assunzione, il servizio preposto provvederà a rilasciarne copia al neo assunto, al momento della sottoscrizione del contratto individuale di lavoro, unitamente alle schede di valutazione della categoria in cui il dipendente verrà inquadrato.

Il Valutatore di riferimento ed il Valutato provvederanno poi alla relativa compilazione entro tre mesi dall'assunzione.

## **2 Perché si valuta il personale**

### ☺ “Conoscersi per crescere insieme” ☺

Così si può sintetizzare lo scopo della valutazione del personale.

La valutazione del personale infatti non deve essere considerata un semplice adempimento amministrativo o uno strumento con finalità punitive, ma uno strumento per orientare i comportamenti del personale assegnato declinando a livello individuale gli obiettivi del piano generale degli obiettivi e del piano delle performance.

Quello che si vuole ottenere è:

- \* valorizzare le risorse professionali;
- \* promuovere percorsi di adeguamento delle professionalità, per arricchire le competenze individuali e contrastare fenomeni di obsolescenza professionale;
- \* responsabilizzare i diversi soggetti rispetto ad ambiti di discrezionalità esplicitamente definiti, promuovendo anche elevati livelli di autonomia decisionale;
- \* attivare confronti diffusi sull'andamento degli obiettivi, finalizzati all'introduzione di innovazioni e correttivi.

Conseguentemente il sistema di valutazione:

- ☺ assume una valenza positiva - di sostegno ai processi di miglioramento dell'ente e dei singoli individui - e non punitiva;
- ☺ costituisce base di riferimento per una più equa politica del personale attraverso il collegamento con i sistemi incentivanti, anche non monetari;
- ☺ si raccorda con il sistema di formazione, fornendo in maniera sistematica segnalazioni relative ad esigenze ed opportunità di formazione ed aggiornamento.

☺ contribuisce indirettamente ad orientare le politiche di mobilità dell'ente, favorendo l'accumulo di informazioni qualificate sullo status professionale del personale.

Il sistema di valutazione non ha, quindi, una vita separata all'interno dell'ente, ma può fornire delle informazioni rilevanti per migliorare l'intero sistema di progressione professionale dell'Ente e del Valutato.

Il sistema di valutazione, infatti, si collega con:

- \* Il sistema di incentivazione - l'incentivazione non è solo monetaria ma anche professionale. L'obiettivo è quello di fornire strumenti che consentano sia di sostenere un'equa distribuzione degli incentivi monetari, sia di migliorare l'organizzazione generando percorsi di sviluppo e crescita professionale degli operatori.
- \* Il sistema di formazione - il sistema di valutazione consente di programmare interventi formativi mirati alle esigenze del personale.
- \* Il sistema di programmazione del personale - attraverso la valutazione si raccolgono dati su individui e situazioni organizzative. Le informazioni sul potenziale delle risorse umane e sulle caratteristiche delle posizioni, costituiscono una base per la programmazione di nuove risorse.

### **3      *Che cosa si valuta***

Il sistema di valutazione adottato dall'Ente tende a valorizzare e sviluppare la professionalità dei dipendenti attraverso l'analisi di tre dimensioni che sono oggetto della valutazione della prestazione:

- 1 - la prestazione – misura la prestazione resa a fronte di specifici obiettivi assegnati,
- 2 - il potenziale – misura la prestazione valorizzando il potenziale del singolo dipendente,
- 3 - la posizione – misura la prestazione valutandola in maniera coerente con il ruolo ricoperto.

Costituiscono oggetto di valutazione le prestazioni professionali del dipendente in rapporto al ruolo ricoperto nell'organizzazione.

### **4      *Criteri di valutazione***

Il sistema prevede l'utilizzo di schede che sono state impostate in modo tale da aiutare i dipendenti (Valutatori e Valutati) ad analizzare in maniera guidata la prestazione da valutare. Ogni singola scheda evidenzia le tre dimensioni (prestazione, potenziale, posizione) proponendo in maniera coerente alla categoria professionale degli indicatori, da declinare in base alla realtà organizzativa e operativa del singolo soggetto come meglio specificato al capitolo seguente. Le tre dimensioni dovranno essere proporzionate in maniera differente tramite l'attribuzione di un peso al fine di dare un valore differente ad ogni singolo obiettivo da raggiungere, tale valore dovrà fornire un maggior stimolo al dipendente nel raggiungimento del risultato.

#### **4.1      *Criteri di valutazione della prestazione***

I criteri di valutazione della prestazione mirano ad individuare “*ciò che il Valutato fa e come lo fa*”. I criteri (vedasi a tal proposito il paragrafo 1.1 dell'allegato “A”) rappresentano le qualità/quantità delle attività indispensabili per lavorare all'interno di un ufficio che è integrato con una realtà organizzativa più vasta e la cui attività, spesso, influenza ed è influenzata dall'esterno.

Si valuta l'attività effettivamente svolta dal dipendente nell'ambiente in cui opera.

#### **4.2 Criteri di valutazione relativi al potenziale**

I criteri indicano (vedasi a tal proposito paragrafo 1.2 dell'allegato "A") *"ciò che il Valutato può esprimere"*, evidenziano, quindi, quelle caratteristiche personali del dipendente che, se assecondate, gli consentirebbero di valorizzarsi professionalmente e qualitativamente all'interno dell'ente.

Si valuta l'attitudine del dipendente al miglioramento e si verifica la capacità a svolgere attività con maggior contenuto professionale.

#### **4.3 Criteri di valutazione relativi alla posizione**

I criteri indicano (vedasi a tal proposito il paragrafo 1.3 dell'allegato "A") *"il livello di coerenza tra la posizione ricoperta all'interno della struttura organizzativa dell'Ente e quello che si fa"*.

Rappresentano le qualità e le caratteristiche necessarie per ricoprire in maniera adeguata una determinata posizione all'interno dell'ente.

Si valuta la capacità del dipendente di mantenere un comportamento coerente e adeguato con il ruolo che riveste.

### **5 Strumenti di valutazione - Le schede**

Costituiscono strumento del sistema di valutazione una serie di apposite schede (che si allegano al presente manuale), diversificate per ciascuna categoria, nelle quali sono riportati otto indicatori fissi relativi alla prestazione, al potenziale e alla posizione del Valutato, il cui peso è pari all'80% del peso complessivo.

Il restante 20% - ripartibile tra un massimo di 4 indicatori - potrà essere attribuito dal Valutatore a criteri discrezionali ricavabili eventualmente dall'Allegato "A" e inerenti alle caratteristiche organizzative e alle specifiche attività e obiettivi del servizio di appartenenza. Gli indicatori devono comunque essere diversi da quelli indicati in maniera fissa nella scheda.

Per favorire l'utilizzo di tutte le dimensioni del sistema nessun peso potrà essere inferiore al 5% e superiore al 15% e verrà concordato preventivamente tra Valutatore e Valutato.

Nella scheda sono indicati il Valutato e il Valutatore, inoltre viene riportato, al momento del colloquio finale, il periodo cui la valutazione si riferisce e la valutazione ponderata non solo complessiva, ma anche distinta in relazione agli indicatori fissi e a quelli di Settore.

Il sistema di valutazione è strutturato in modo da fornire un criterio omogeneo di valutazione per tutto l'Ente pur mantenendo per ogni singolo soggetto le necessarie differenziazioni e personalizzazioni.

Per consentire una differenziazione legata all'attività effettivamente svolta ed al profilo professionale ricoperto, pur utilizzando gli stessi criteri, verranno assegnati dei pesi percentuali ai vari riferimenti per attribuirgli una diversa importanza ai fini della valutazione complessiva finale.

I pesi percentuali vengono definiti, come di seguito riportati, in modo che si prendano nella dovuta considerazione le specificità e le caratteristiche delle mansioni ascritte alle singole categorie:

Categoria A	Criteri di prestazione	= pesi totali 50%
	Criteri relativi al potenziale	= pesi totali 20%
	Criteri relativi alla posizione	= pesi totali 10%
Categoria B	Criteri di prestazione	= pesi totali 40%
	Criteri relativi al potenziale	= pesi totali 30%
	Criteri relativi alla posizione	= pesi totali 10%

Categoria C	Criteri di prestazione	= pesi totali 30%
	Criteri relativi al potenziale	= pesi totali 30%
	Criteri relativi alla posizione	= pesi totali 20%
Categoria D	Criteri di prestazione	= pesi totali 30%
	Criteri relativi al potenziale	= pesi totali 20%
	Criteri relativi alla posizione	= pesi totali 30%

Costituiscono parte integrante del sistema e della scheda di valutazione le **note correlate** che consentono al Valutatore e al Valutato - per ogni singolo indicatore - di specificare gli obiettivi di miglioramento e i compiti che saranno oggetto specifico di valutazione: potranno essere utilizzate quindi per chiarire meglio il significato dell'indicatore o dell'obiettivo da raggiungere, o per puntualizzare i risultati attesi per interventi formativi, qualora oggetto di valutazione, ovvero per evidenziare eventuali modifiche agli obiettivi assegnati (modifiche in corso d'anno).

Tenere traccia tramite le note correlate del processo valutativo consentirà una più agevole gestione del processo valutativo, permetteranno una migliore analisi dei risultati ottenuti o delle criticità riscontrate nel corso delle valutazioni intermedie e finale.

Nell'ultima pagina della scheda viene espresso dal Valutatore un giudizio sintetico complessivo in merito alla prestazione del collaboratore ed al grado di esperienza posseduta dal Valutato che, a sua volta, può esprimere di seguito le sue osservazioni.

Il sistema di valutazione del personale non titolare di posizione organizzativa declina a livello individuale gli obiettivi del piano generale degli obiettivi e si integra nel piano delle performance.

## **6** *Come si valuta*

I pesi devono essere definiti osservando il principio di "obiettivo che stimola il miglioramento" pertanto dovrà essere data maggiore rilevanza agli aspetti in cui il Valutato deve migliorare le proprie capacità professionali e minore rilevanza a quelli in cui il Valutato ha già dimostrato di possedere le capacità richieste dall'indicatore. L'applicazione di questo criterio contribuirà alla crescita di un ambiente di lavoro stimolante.

Il colloquio di valutazione è il momento centrale e qualificante di tutto il processo valutativo.

## **7** *Chi valuta*

La valutazione dei dipendenti assegnati viene fatta dai responsabili apicali dell'ente utilizzando le schede di cui in allegato.

Il Valutato può discutere la sua valutazione con il Valutatore e può apportare note e commenti sulla scheda stessa.

## **8** *Ruolo del Settore Politiche del personale.*

Il Servizio Politiche del Personale fornisce supporto e assistenza tecnica al processo di valutazione, ma non entra nel merito delle valutazioni effettuate presso altre strutture.

Il Servizio cura la distribuzione e la raccolta delle schede di valutazione, svolge attività di raccordo per una corretta gestione del sistema, elabora i risultati effettuando analisi di tipo aggregato dei dati al fine di evidenziare l'andamento del sistema di valutazione, di permettere ad ogni dipendente di

comprendere il proprio posizionamento all'interno e di rendicontare adeguatamente i risultati ottenuti, tramite anche la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente.  
La scheda di valutazione farà parte del fascicolo personale del dipendente.

## **9** *Quando si valuta*

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- I. A seguito dell'approvazione del bilancio e del PEG viene effettuata a cura del Valutatore, una riunione con tutti i valutati finalizzata ad illustrare gli obiettivi da perseguire nell'anno che saranno oggetto di valutazione in relazione al disegno complessivo di sviluppo dell'Ente, recepito nel PEG e nel piano generale degli obiettivi.
- II. Entro il mese successivo all'approvazione del PEG i titolari di posizione organizzativa (Valutatori) effettuano colloqui con i propri collaboratori (Valutatori) tesi ad individuare in maniera chiara gli obiettivi da raggiungere recependoli formalmente nelle schede compilando la pagina 2 delle stesse con i pesi, gli obiettivi di settore e le note correlate.
- III. Almeno una volta all'anno Valutato e Valutatore si incontrano per verificare l'andamento, di norma ciò accade nel periodo estivo, tra luglio e settembre, al fine di verificare l'andamento e intervenire con azioni correttive tese a raggiungere il risultato, viene compilata la pag. 3 delle schede. Nella pagina n. 3 della scheda di valutazione sono presenti i riferimenti per due valutazioni intermedie (I° e al II° periodo). Il Valutatore in questa fase attribuisce una votazione che rispecchia l'andamento della prestazione in quel periodo, nel caso in cui gli obiettivi siano variati se ne lascia traccia nelle note correlate.
- IV. Eventuali variazioni che si rendessero necessarie a causa di eventi non previsti e non prevedibili, sia sul versante degli obiettivi che delle capacità, devono essere formalizzate all'interno della scheda di valutazione utilizzando le note correlate. In tal caso deve essere chiaramente identificata la causa esterna, non controllabile, che ha determinato l'esigenza di variazione.
- V. A fine anno ovvero entro il mese di gennaio dell'anno seguente vengono effettuati i colloqui finali di valutazione relativi all'anno, viene compilata la colonna "valutazione sintetica finale" e "valutazione ponderata", la pagina relativa alla valutazione di sintesi finale della scheda di valutazione (pagg. 2 e 8 della scheda di valutazione) e la valutazione complessiva di pag. 1.

Il processo si ripete ogni anno.

## **10** *Controversie*

Spetta al Nucleo di Valutazione dirimere le controversie sull'applicazione del sistema di valutazione, quando vi è disaccordo tra Valutatore e Valutato.

Il Valutato o il Valutatore, anche di comune accordo, potranno ricorrere all'Organo competente (Nucleo di Valutazione) entro trenta giorni dalla data del colloquio in cui si è verificata la controversia, con istanza rivolta al Nucleo di Valutazione e per conoscenza al Servizio Politiche del Personale.

Il Nucleo di valutazione, a seconda dei casi, si pronuncerà entro i successivi 90 giorni.

## ***11 Adeguamento del sistema***

Il sistema di valutazione deve essere monitorato costantemente per accertarne l'applicazione.

Annualmente il Servizio Politiche del Personale, provvederà a fornire dati e informazioni relativamente ai risultati complessivi del sistema di valutazione e, sulla base di questi, dovrà redigere una relazione di sintesi da diffondere all'interno dell'ente e sul sito istituzionale.

In questa relazione non saranno presenti riferimenti alle singole valutazioni individuali, ma rileverà la situazione complessiva utilizzando anche aggregazioni significative di risultati.

La metodologia dovrà comunque rimanere stabile per un certo periodo temporale di riferimento, allo scopo di poterne valutare le reali inefficienze e non quelle dovute alle difficoltà legate alla prima applicazione ed all'inesperienza.

Dopo significativi periodi di sperimentazione, alla luce di una verifica puntuale dei risultati ottenuti, si potranno introdurre correttivi alla metodologia di valutazione e si renderanno note le variazioni a tutto il personale dell'ente.

## *Indice dei capitoli*

<b>1. PREMESSA .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PERCHÉ SI VALUTA IL PERSONALE.....</b>	<b>1</b>
<b>3. CHE COSA SI VALUTA.....</b>	<b>2</b>
<b>4. CRITERI DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>2</b>
4.1. CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE .....	2
4.2. CRITERI DI VALUTAZIONE RELATIVI AL POTENZIALE .....	3
4.3. CRITERI DI VALUTAZIONE RELATIVI ALLA POSIZIONE .....	3
<b>5. STRUMENTI DI VALUTAZIONE - LE SCHEDE .....</b>	<b>3</b>
<b>6. COME SI VALUTA .....</b>	<b>4</b>
<b>7. CHI VALUTA.....</b>	<b>4</b>
<b>8. RUOLO DEL SETTORE RISORSE INTERNE .....</b>	<b>4</b>
<b>9. QUANDO SI VALUTA .....</b>	<b>5</b>
<b>10. CONTROVERSIE.....</b>	<b>5</b>
<b>11. ADEGUAMENTO DEL SISTEMA.....</b>	<b>6</b>