

Comune di Forlimpopoli

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL
PERSONALE DIPENDENTE**

MANUALE APPLICATIVO

- L'art. 9 del D. Lgs 150/09 indica i parametri attraverso la cui considerazione ai Dirigenti/Apicali viene chiesto di svolgere il proprio compito di misurazione e valutazione della performance dei collaboratori.
- Detti parametri comprendono:
 - **Il grado di conseguimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali**
 - **La qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**
 - **Le competenze dimostrate**
 - **Il comportamento professionale e organizzativo**
- Nel prosieguo i diversi parametri sono stati considerati sotto il profilo del loro significato organizzativo e sono stati evidenziate le modalità per procedere alla loro misurazione e dunque alla successiva valutazione del personale dipendente.
- Questo lavoro è completato da un modello di scheda di valutazione per il Personale Dipendente realizzato in collaborazione con le RSU del comune di Forlimpopoli tale da favorire l'integrazione delle valutazioni derivanti da ciascuno dei parametri di cui sopra.

SMiVaP

VALUTAZIONE PERSONALE DIPENDENTE : GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO

- L'utilizzo di un Sistema di Misurazione e Valutazione del Grado di Conseguimento degli Obiettivi di Gruppo o Individuali da parte del Personale Dipendente presuppone un collegamento esplicito con il sistema di programmazione dell'Unità Organizzativa di appartenenza/Settore. In base alla programmazione dell'U.O., i Responsabili organizzano le attività assegnando ai Dipendenti specifici obiettivi, coerenti con i contenuti della performance quantitativa e qualitativa attesa.
- Gli obiettivi di gruppo o individuali assegnati al Personale Dipendente devono essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari. Devono essere esplicitamente comunicati dai Responsabili al Personale Dipendente a inizio esercizio e formalizzati attraverso apposita scheda

- Per facilitare il processo di definizione degli obiettivi è necessario che ciascuno degli obiettivi di ogni dipendente venga riportato in una specifica scheda contenente le seguenti informazioni:
 - Settore di appartenenza e nominativi del Dipendente e del Responsabile
 - Descrizione degli obiettivi in termini di risultati attesi
 - Indicazione del collegamento tra gli obiettivi di gruppo assegnati e il grado di conseguimento degli obiettivi a livello di Settore
 - Esplicitazione delle condizioni organizzative necessarie alla realizzazione degli obiettivi
 - Indicazione dei criteri di misurazione dei risultati conseguiti
- Oltre che agevolare la gestione del processo di realizzazione dell'obiettivo, dette informazioni hanno lo scopo di consentire il corretto svolgimento delle fasi di misurazione e valutazione della performance

Settore/Servizio	
Nominativo del dipendente	
Nominativo del Responsabili	
Anno di Esercizio	

N°	DESCRIZIONE OBIETTIVO	MODALITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	PROGRAMMAZIONE													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
N	Caratteristiche e Risultati Attesi	Criteria di valutazione utilizzati														

Verifica Stato di Avanzamento:

Data:

Firma del Responsabile:

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI GRUPPO E INDIVIDUALI

(PUNTEGGIO MASSIMO: 40 –)

N	DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI	1 Grado Raggiungimento %	2 PESO	
1	Obiettivo 1 –			
2	Obiettivo 2 -			
LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A XXXX PUNTI				

NOTE:

- I Responsabili, secondo la procedura descritta nel Ciclo di Gestione della Performance, informano in maniera adeguata i propri collaboratori sulla formulazione finale degli obiettivi di PEG/PDO e sulla correlazione esistente tra il grado di conseguimento degli obiettivi di Settore e il sistema di premialità per il Personale Dipendente. Contestualmente essi provvedono ad assegnare ai loro collaboratori uno o più obiettivi . Nel corso dell'esercizio verificano secondo le procedure stabilite lo stato di conseguimento degli obiettivi assegnati, discutendo le cause di eventuali ritardi e/o scostamenti dai programmi e concordando possibili misure di miglioramento

Il punteggio finale relativo al parametro confluisce, secondo il peso e le modalità previste, nel Sistema di M&V della Performance del Personale Dipendente

--	--

- Gli ulteriori parametri indicati per la misurazione e valutazione del personale dipendente sono rappresentati da: la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza/ Settore, le competenze dimostrate e il comportamento professionale e organizzativo
- Il processo di misurazione e valutazione di queste variabili si pone l'obiettivo esplicito, attraverso la comunicazione della valutazione ottenuta ai diretti interessati, di contribuire allo sviluppo delle competenze personali possedute dai dipendenti e dunque accrescere il patrimonio di competenze presenti nell'Ente; la considerazione dei comportamenti professionali dimostrati e delle caratteristiche del contributo assicurato da ciascun dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza è orientato allo sviluppo dei comportamenti professionali più adeguati nella direzione del miglioramento continuo e della ricerca di una sempre maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e dei servizi resi.
- In ogni organizzazione l'individuazione delle variabili da misurare e valutare riflette il complesso delle competenze e dei comportamenti professionali che si ritiene che un dipendente, in funzione della propria qualifica professionale, debba possedere per poter gestire in maniera efficace il proprio ruolo organizzativo ed al contempo esprime il sistema di valori che fanno parte della mission organizzativa.
- Per rendere operativo il processo di misurazione e valutazione delle competenze, occorre che lo SMiVaP comprenda:
 - L'indicazione del quadro delle variabili sottoposte a misurazione e valutazione e del peso attribuito loro dallo SMiVaP
 - L'esplicitazione degli indicatori (differenziati per qualifica professionale B e C e D) utilizzati per attribuire un valore a ciascuna variabile
 - Uno strumento (Manuale Applicativo Valutazione) in grado di apprezzare, attraverso la comparazione con specifici "idealtipi" assunti come riferimento, la performance del Personale Dipendente per ciascuna delle variabili previste dallo SMiVaP
- Il quadro delle variabili e degli indicatori da considerare al fine della misurazione e valutazione della performance del personale dipendente è il seguente:

- **QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA E DEL'ENTE**

Per il personale delle categorie B e C

a) Capacità di gestire il rapporto con l'utenza

(Intesa come propensione ad adoperarsi per individuare e soddisfare i bisogni dell'utenza, sia interna che esterna, agendo sempre nell'ottica dell'efficacia dell'ente)

Comportamenti rappresentativi:

- E' cortese e professionale nella relazione con l'utente, anche se sotto pressione o in difficoltà dimostra capacità di gestire i conflitti.
- Fornisce risposte adeguate e , ove necessario, si attiva per la soluzione di un problema anche se non direttamente connesso alla propria attività.
- Favorisce lo sviluppo di una buona relazione fra utente e amministrazione.

b) Flessibilità e orientamento al risultato

(Capacità di adattarsi a lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni o con persone o gruppi diversi mantenendo un'attenzione costante al raggiungimento degli standard di attività e degli obiettivi assegnati).

Comportamenti rappresentativi:

- Dimostra capacità di autogestirsi in modo da rispettare le priorità e i tempi procedurali , adeguando il proprio comportamento o modo di lavorare in funzione del raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- In relazione alle esigenze del servizio e alle priorità assegnate, mostra flessibilità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nell'ambito del proprio profilo professionale.
- Accoglie con apertura strumenti e modalità di lavoro innovativi e ne favorisce l'applicazione.

c) Capacità di lavorare in gruppo

(Intesa come capacità di contribuire ai risultati del gruppo di lavoro integrando la propria azione con quella degli altri, partecipando con serietà ed efficacia ai lavori)

Comportamenti rappresentativi:

- Diffonde le informazioni rilevanti e utili al gruppo.
- Sviluppa rapporti con i colleghi basati sul dialogo e l'ascolto continuo, cercando di evitare conflitti.
- Partecipa alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui.

Per il personale delle categorie D

- **Orientamento al risultato**

(Inteso come capacità di indirizzare la propria e l'altrui capacità al conseguimento degli obiettivi e degli standard di attività prefissati)

Comportamenti rappresentativi:

- Si applica costantemente al raggiungimento dell'obiettivo assegnato.
- Individua con chiarezza tempi e fasi da perseguire per la realizzazione dei progetti e ne monitora l'andamento.
- Adegua l'organizzazione del lavoro proprio e altrui in modo flessibile e funzionale al raggiungimento dei risultati attesi.

- **Autonomia e capacità organizzative**

(Intesa come capacità di gestire le attività proprie e di eventuali collaboratori indipendentemente dalla presenza di istruzioni operative, in funzione del tempo e delle risorse a disposizione).

Comportamenti rappresentativi:

- Gestisce la propria attività in funzione degli obiettivi assegnati, degli strumenti e delle risorse a disposizione.
- Gestisce il tempo secondo le priorità delle attività da svolgere.
- Organizza il proprio lavoro favorendo le soluzioni volte alla semplificazione e all'ottimizzazione dei flussi di lavoro.

Per i dipendenti di categoria D con funzione di coordinamento di personale:

- ripartisce le attività tra i propri collaboratori in modo da raggiungere i risultati attesi nei tempi e secondo gli standard prefissati ed in funzione delle mutevoli esigenze del contesto.

- **Propensione all'innovazione**

(Intesa come attitudine a ricercare soluzioni innovative ed efficaci, non riferite a schemi già adottati, allo scopo di cogliere nuove opportunità o di raggiungere, individualmente o in gruppo, gli obiettivi prefissati).

Comportamenti rappresentativi:

- Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività e promuovere l'innovazione nei luoghi di lavoro.
- Si adopera per supportare i colleghi all'utilizzo di nuove tecnologie e modalità.
- Elabora soluzioni diversificate, sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro.

- **Integrazione e cooperazione**

(Intesa come capacità di cooperare per la realizzazione degli obiettivi del servizio/ente, mantenendo i colleghi informati sui processi e condividendo le azioni utili e rilevanti)

- **Comportamenti rappresentativi:**

- Collabora con i colleghi per concretizzare i risultati.
- Informa i colleghi sui processi e condivide le informazioni utili e rilevanti.
- Gestisce i conflitti ricercando soluzioni che favoriscano sinergie e l'accordo fra le parti.

Per i dipendenti di categoria D con funzione di coordinamento di personale:

- Coordina i propri collaboratori (o gruppo di lavoro) valorizzando i contributi individuali, stimolando il dialogo e il confronto continuo al fine di mantenere un clima partecipativo e disteso.

- Attraverso la comparazione con gli "idealtipi" descritti, alla Performance del Personale Dipendente viene attribuito, per ciascun indicatore considerato, un punteggio secondo la scala da 1 a 100 sulla base della seguente griglia:

Comportamento a livello CRITICO	Il comportamento è spesso al di sotto dello standard richiesto e dà poche garanzie di continuità. Richiede uno sforzo significativo di miglioramento e di sviluppo.	Da 0 a 50
Comportamento a livello ADEGUATO	Il comportamento si esprime ad un livello di norma in linea con lo standard richiesto , ma non costituisce un vero punto di forza della persona.	Da 51 a 70
Comportamento a livello BUONO	Il comportamento si mantiene sempre in linea con lo standard richiesto , fa parte delle aree caratteristiche della persona ed è espresso con un soddisfacente livello di sicurezza e stabilità.	Da 71 a 89
Comportamento a livello ECCELLENTE	Il comportamento è spesso sopra lo standard richiesto e rappresenta una delle aree di eccellenza della persona. E' espresso con un costante livello di sicurezza. Rispetto a questo comportamento la persona è un punto di riferimento stabile per l'organizzazione.	Da 90 a 100

NOTE:

- Il processo di misurazione e valutazione della performance relativa alle diverse variabili considerate presuppone che il Responsabile :
 - Comunichi al Personale Dipendente le attese dell'Ente nei confronti del Settore anche attraverso la corretta illustrazione di PEG e PDO;
 - Comunichi in maniera chiara ed esplicita gli obiettivi di gruppo e individuali assegnati precisando le modalità di misurazione e valutazione della performance di ciascun collaboratore
 - Verifichi periodicamente, secondo le modalità previste, la performance dei propri collaboratori, esplicitando in maniera circostanziata i motivi di soddisfazione /insoddisfazione
 - alla fine dell'esercizio svolga un colloquio con i propri collaboratori per comunicare loro i risultati conseguiti indicando possibili aree di comportamento

- Il punteggio finale relativo al parametro comprensivo delle variabili esaminate confluisce, secondo il peso e le modalità previste, nel Sistema di M&V della Performance del Personale dipendente

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI - CATEGORIA B/C

Cognome e Nome:		Settore:			
Periodo di valutazione:					
A - Valutazione raggiungimento obiettivi		MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (PUNTEGGIO MASSIMO:40)			
Ambiti		Punteggio			
DESCRIZIONE		% RAGGIUGIMENTO			
OBIETTIVO					

OBIETTIVO					

MEDIA					
Totale A Punteggio attribuito (max 40 punti)					
B -					
Valutazione prestazione individuale		(PUNTEGGIO MASSIMO:60)			
ITEMS		Critico (0-50)	Adeguate (51-70)	Buono (71-89)	Eccellente (90-100)
Capacità di gestire il rapporto con l'utenza	<i>propensione ad adoperarsi per individuare e soddisfare i bisogni dell'utenza, sia interna sia esterna, agendo sempre nell'ottica dell'efficacia dell'Ente</i>				
Flessibilità e orientamento al risultato	<i>capacità di adattarsi e lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni o con persone o gruppi diversi, mantenendo un'attenzione costante al raggiungimento degli standard di attività e degli obiettivi assegnati</i>				
Capacità di lavorare in gruppo	<i>capacità di contribuire ai risultati del gruppo di lavoro integrando la propria azione con quella degli altri partecipando con serietà ed efficacia ai lavori</i>				
MEDIA					
Totale B Valutazione prestazione individuale (max punti 60)					
TOTALE VALUTAZIONE A+B					

Giudizio complessivo

Obiettivi/ambiti di miglioramento

Eventuali osservazioni del dipendente

Data di compilazione

Firma del Valutatore

Data di consegna al dipendente

Firma del Dipendente

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI - CATEGORIA D

Cognome e Nome:		Settore:			
Periodo di valutazione:					
A - Valutazione raggiungimento obiettivi		MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (PUNTEGGIO MASSIMO:40)			
Ambiti		Punteggio			
DESCRIZIONE		% RAGGIUGIMENTO			
OBIETTIVO					

OBIETTIVO					

MEDIA					
TOTALE A Punteggio attribuito (max 40 punti)					
B -					
Valutazione prestazione individuale		(PUNTEGGIO MASSIMO:60)			
ITEMS		Critico (0-50)	Adeguato (51-70)	Buono (71-89)	Eccellente (90-100)
Orientamento al risultato	<i>capacità di indirizzare la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi e degli standard di attività prefissati.</i>				
Autonomia e capacità organizzative	<i>capacità di gestire le attività proprie e di eventuali collaboratori indipendentemente dalla presenza di istruzioni operative, in funzione del tempo e delle risorse a disposizione.</i>				
Propensione all'innovazione	<i>attitudine a ricercare soluzioni innovative ed efficaci, non riferite a schemi già adottati, allo scopo di cogliere nuove opportunità o di raggiungere, individualmente o in gruppo, gli obiettivi prefissati.</i>				
Integrazione e cooperazione	<i>capacità di cooperare per la realizzazione degli obiettivi del Servizio/ente, mantenendo i colleghi informati sui processi e condividendo le</i>				

	<i>azioni utili e rilevanti; lavorare consapevolmente ed attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi.</i>				
TOTALE B					
Totale B Valutazione prestazione individuale (max punti 60)					
TOTALE VALUTAZIONE A+B					

Giudizio complessivo

Obiettivi/ambiti di miglioramento

Eventuali osservazioni del dipendente

Data di compilazione

Firma del Valutatore

Data di consegna al dipendente

Firma del Dipendente
