



comune di Trieste  
area risorse umane, programmazione, controlli e servizi al cittadino  
p.o. pari opportunità, pace, diritti umani, benessere lavorativo

TRIESTE, 16 aprile 2018

Prot.corr.:3°-18/23/7-I (3905)

## RELAZIONE SULLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COLLETTIVA E INDIVIDUALE DEL PERSONALE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE A, B, C, D, PLS, PLA, PLB, PLC NON TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI INCARICO DIRIGENZIALE - ANNO 2017.

### Premessa

**L'introduzione della valutazione del personale nelle Organizzazioni** rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane.

Infatti, un sistema di valutazione equo e condiviso, costituisce un'occasione di valorizzazione delle risorse umane in quanto strumento di crescita personale e professionale che innesca un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'individuo e quindi dell'Organizzazione.

Il comune di Trieste ha introdotto in fase sperimentale la valutazione delle *performance individuale* nel settembre dell'anno 2015 in ottemperanza al D.Lgs n. 150/2009. Il metodo applicato prevede una valutazione sulle competenze e sul raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione in oggetto si innesta in un più ampio sistema di misurazione della performance complessiva dell'Ente che comprende anche la valutazione dei Dirigenti e delle PO. Lo scopo è il miglioramento dei servizi e la valorizzazione del merito in un'ottica di pari opportunità.

Il metodo consiste nel guidare il valutatore istituendo dei vincoli al giudizio personale in maniera tale che la valutazione possa avvenire entro un quadro di criteri e di target predefiniti e condivisi con la persona valutata. La conseguenza sulla misura è che differenti valutatori, avendo a disposizione i medesimi criteri, siano in grado di esprimere, entro certi margini, la medesima valutazione. La conseguenza sulla persona è invece la diminuzione dell'incertezza. Questa derivava, nella valutazione tradizionale, dall'assenza di parametri condivisi. Questo metodo rende espliciti gli obiettivi e i modi per raggiungerli prima dello svolgimento dell'azione e permette alla persona di sapere su cosa sarà valutata.

### Applicazione del metodo

Con deliberazione Giunta n. 717 dd. 29/12/2016 è stato ritenuto opportuno e conveniente definire stabilmente che il periodo valutativo debba considerarsi annuale, cioè dal 1° gennaio al 31 dicembre di ogni anno, al fine di garantire a chi valuta un congruo arco di tempo per una equa osservazione e per chi viene valutato un tempo sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi comuni e delle competenze, apportando miglioramenti alla propria attività nel caso in cui vengano rilevate alcune criticità.

Pertanto dal 1° gennaio 2017 è stato avviato il processo di misurazione e valutazione del personale dipendente dell'Ente in linea con le modalità previste dal "Metodo di misurazione e valutazione della performance individuale" a cui sono state apportate alcune modifiche<sup>1</sup> e in applicazione del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo<sup>2</sup>.

E' stato confermato di assegnare due obiettivi e cinque competenze alle categorie A, B e PLS, tre obiettivi e cinque competenze alle categorie C, D, PLA, PLB, PLC.

Nel processo sono stati coinvolti Dirigenti, Responsabili di PO ed Osservatori/trici con Responsabilità Intermedia (di seguito ORI) per la parte valutativa e la PO Benessere Organizzativo, Pari Opportunità, Organismi di Parità per la parte organizzativa e di monitoraggio, di seguito le competenze:

1) "Metodo di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dipendente per le categorie professionali A, B, C, D, PLS, PLA, PLB, PLC, non titolari di P.O. o di incarico dirigenziale" (D.G 503/2013; D.G. 717/2016).

2) cfr. Contratto Collettivo Decentrato Integrativo 2017 (artt. 16-17-18).

**I. competenza degli ORI**, subordinata all'approvazione del Dirigente:

- a) assegnazione degli obiettivi e delle competenze;
- b) colloquio intermedio obbligatorio;
- c) valutazione finale;

a) assegnazione degli obiettivi e delle competenze;

Per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi sono stati utilizzati gli schemi standardizzati già in uso nella prime due annualità dell'introduzione del metodo, allo scopo di agevolare gli ORI nel compito di individuare i differenti livelli della prestazione lavorativa. Sono state riproposte le tracce distinte per tipologia di mansione.<sup>3</sup>

A obiettivi e competenze sono stati attribuiti dei pesi in base alla caratteristica della posizione, alla natura degli obiettivi e alla strategia dell'Ente.<sup>4</sup>

b) colloquio intermedio

Come previsto dal CCDI 2017 ne è stata indicata l'obbligatorietà entro il 30 settembre 2017.

In questa fase è stato possibile mettere in evidenza eventuali criticità e rilevare qualsiasi scostamento rispetto agli obiettivi e alle competenze inizialmente assegnati, indicando le modifiche nell'apposito campo descrittivo all'interno della scheda "Colloquio intermedio".

La fase del monitoraggio è stata utilizzata anche per segnalare le anomalie riguardanti il personale temporaneamente assente dal servizio o altri elementi ritenuti utili alla formazione del giudizio in occasione della valutazione finale.

c) valutazione finale

Il processo di valutazione del personale ha preso in esame: "1) il livello di conseguimento di specifici obiettivi individuali; 2) comportamenti organizzativi attesi, in quanto correlati allo specifico ruolo ricoperto, alle direttive gestionali e al rispetto del codice di comportamento"<sup>5</sup>.

Le diverse ponderazioni di obiettivi e competenze e il passaggio da cinque livelli di valutazione a quattro livelli di attribuzione del giudizio fanno sì che l'esito della valutazione non sia predeterminato.

**2. di competenza della PO Benessere Organizzativo, Pari Opportunità, Organismi di Parità:**

- a) monitoraggio costante e supporto agli ORI nelle tre fasi;
- b) SportelloValutazione in collaborazione con la psicologa del lavoro dell'Ente;
- c) gestione ricorsi;
- d) raccolta e analisi dei dati, valutazione finale e comunicazione dei risultati.

## **SPORTELLOVALUTAZIONE**

### Introduzione

L'attività di "SportelloValutazione" è in continuità con altre iniziative formative avviate nell'Ente fin dal 2015, anno di introduzione della valutazione del personale dipendente.

Da subito infatti si è manifestata l'esigenza di omogeneizzare il metodo e chiarificare il significato degli estremi della scala (giudizi di eccellenza e fortemente negativi), per ridurre le disparità del giudizio tra i vari comparti dell'Ente.

Una delle attività dello "SportelloValutazione" è stata quella di sensibilizzare gli ORI ad una accurata e differenziata valutazione al fine di non vanificare il metodo con l'appiattimento dei giudizi.

E' stata data indicazione di inserire, nell'apposito campo "osservazioni" della scheda finale, le motivazioni per la quale sono stati scelti i seguenti giudizi: "ha raggiunto pienamente l'obiettivo superando le aspettative" e "non affrontato" degli obiettivi, "opera in modo eccellente" e "è un punto di debolezza" delle competenze.

Nel corso delle varie edizioni la proposta si è affinata per essere sempre più rispondente alle esigenze degli ORI e dei valutati. Ci si è concentrati dunque sulla formulazione degli obiettivi, in relazione alla mansione lavorativa da valutare. Ci si è accorti che il miglior modo per portare a termine il processo valutativo è quello di impostarlo bene fin dal suo momento inaugurale, in modo chiaro e trasparente.

3) L'obiettivo si compone di un obiettivo generale, di un indicatore, e di un *target*.

4) Si rimanda al dizionario delle competenze presente nel "Metodo".

5) C.C.D.I 2017 - art. 16 punto 2) (Ambiti, elementi e criteri di valutazione).

## Gli incontri

E' stata proposta una serie di 13 incontri, a partecipazione volontaria. La stima degli incontri è stata calcolata per una numerosità massima di 15 partecipanti alla volta al fine di agevolare la partecipazione di tutti i Dirigenti/PO/ORI. In base alle adesioni ricevute sono stati realizzati 8 incontri, per un totale di 62 partecipanti. Ogni incontro è stato diviso in una parte pratica (*Il saper fare della valutazione*), a cura della Resp. di PO Elisabetta Belullo, che ha illustrato gli aspetti di gestione del software e risposto sulle questioni di tipo pratico-applicativo, e in una parte teorico-metodologica (*Il saperci fare della valutazione*), a cura della psicologa del lavoro Ornella Luis, in cui è stato illustrato il metodo di costruzione degli obiettivi sulla base della descrizione della mansione. Il gruppo è stato coinvolto nella dimostrazione pratica di un caso di studio. La composizione dei gruppi è stata mista ma, su specifica richiesta, è stato effettuato un intervento mirato per un particolare ufficio. Si è verificato infatti che tale tipo di supporto al ORI ed al suo gruppo di lavoro, per un totale di 6 persone, è stato motivante per i suoi collaboratori e ha consentito di diffondere nel gruppo una visione condivisa dello stare al lavoro, che è l'elemento essenziale per il buon funzionamento della squadra.

In calce è riportato il report del questionario di gradimento degli incontri avuti nei mesi di gennaio-dicembre 2017

## **Calendario**

|          |                        |
|----------|------------------------|
| GENNAIO  |                        |
| 11/01/17 | Dalle 10.00 alle 12.00 |
| 18/01/17 | Dalle 10.00 alle 12.00 |
| FEBBRAIO |                        |
| 03/02/17 | Dalle 10.00 alle 12.00 |
| 16/02/17 | Dalle 10.00 alle 12.00 |
| MARZO    |                        |
| 02/03/17 | Dalle 10.00 alle 12.00 |
| 17/03/17 | Dalle 10.00 alle 12.00 |
| 22/03/17 | Dalle 10.00 alle 12.00 |
| DICEMBRE |                        |
| 18/12/17 | Dalle 14.15 alle 16.15 |

## **Questionario "SportelloValutazione" - REPORT 2017**

L'indagine sul gradimento degli incontri previsti dallo *SportelloValutazione* è stata svolta dall'ufficio della psicologa del lavoro.

La valutazione del ciclo di incontri è stata realizzata tramite questionario a item multipli (16) su scala Likert a 4 livelli, in cui **1** rappresenta totale disaccordo con il contenuto dell'item mentre **4** esprime una completa concordanza;

La distribuzione del questionario è avvenuta in cartaceo per facilitare la garanzia dell'anonimato dei partecipanti.

I questionari sono stati distribuiti a tutti i partecipanti al ciclo di incontri, mentre 22 sono stati i questionari restituiti all'ufficio competente (percentuale di risposta del 35,5%).

I risultati raccolti evidenziano una completa soddisfazione per i temi proposti durante il ciclo di incontri; ugualmente positivo il giudizio espresso dal gruppo di lavoro riguardante l'esposizione e la professionalità delle formatrici.

Traspare tuttavia una difficoltà dei partecipanti a trasportare le capacità e competenze acquisite durante l'attività di "*SportelloValutazione*" nel contesto del proprio lavoro e nelle dinamiche del proprio ufficio; questa

complessità di traduzione operativa si associa a un'insicurezza diffusa nell'affrontare le stesse tematiche col proprio gruppo di lavoro.

## Risultati Questionario Valutazione (2017)

**totale = 22 persone**

**1 = per niente; 2 = poco; 3 = abbastanza; 4 = molto.**

| DOMANDA   | 1 | 2 | 3  | 4  | non risponde |
|---|---|---|----|----|--------------|
| 1. utilità delle attività di gruppo   |   |   |    | 22 |              |
| 2. coinvolgimento durante le attività   |   |   | 2  | 20 |              |
| 3. esposizione chiara dei contenuti   |   |   |    | 22 |              |
| 4. tempo di discussione adeguato  |   |   | 10 | 12 |              |
| 5. ricchezza dell'eterogeneità professionale                                      |   |   | 6  | 16 |              |
| 6. feedback delle formatrici giudicati puntuali e pertinenti                      |   |   | 4  | 18 |              |
| 7. rispetto del programma proposto  |   |   |    | 20 | 2            |
| 8. miglioramento relazioni del gruppo durante incontri                            |   | 2 | 8  | 6  | 6            |
| 9. esercitazioni considerate proficue   |   |   | 4  | 18 |              |
| 10. efficacia degli strumenti organizzativi esplorati                             |   |   | 10 | 10 | 2            |
| 11. cambiamento nell'approccio al lavoro quotidiano                               |   | 2 | 16 | 4  |              |
| 12. adattabilità dei contenuti al proprio lavoro                                  |   |   | 14 | 8  |              |
| 13. effetti del laboratorio sulla cultura organizzativa                           |   |   | 8  | 14 |              |
| 14. aspettative degli incontri coerenti con la realtà                             |   |   | 6  | 16 |              |
| 15. sicurezza aumentata nell'affrontare le tematiche col proprio gruppo di lavoro | 2 | 2 | 12 | 6  |              |
| 16. ciclo di incontri da riproporre   |   | 2 | 2  | 18 |              |

SUGGERIMENTI RACCOLTI: "2 ORE SONO POCHE, OCCORRONO 3 ORE"

Ulteriori informazioni di carattere tecnico/operativo e precisazioni riguardanti il "metodo" sono stati forniti durante tutto il periodo valutativo dalla Responsabile di PO e da un'istruttrice amministrativa, incardinata nella PO, a cui è stata affidata la gestione del software Geko Valutazione accessibile al seguente indirizzo: [www.gruppotemi.com](http://www.gruppotemi.com).

Tutto il materiale relativo al "ciclo della performance" - manuali, riferimenti normativi, linee guida e dispense dei corsi - è stato pubblicato in una specifica pagina della Intranet aziendale (sezione: Servizio Risorse Umane - PO Benessere Organizzativo, Pari Opportunità, Organismi di Parità, ciclo della performance).

I dipendenti soggetti a valutazione individuale della performance sono stati 2699 di cui 2578 valutati

| <b>Tipologia</b>       | <b>n° valutabili</b> |
|------------------------|----------------------|
| Categorie A, B e PLS   | 930                  |
| Categorie C e PLA      | 1511                 |
| Categorie D, PLB e PLC | 258                  |
| <b>totale</b>          | <b>2699</b>          |

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| <b>valutati</b>          | <b>2578</b> |
| non valutati (*)         | 121         |
| <b>totale valutabili</b> | <b>2699</b> |

(\*) con l'espressione "non valutati" si intendono i dipendenti che hanno registrato un tasso di presenza inferiore al 50%.

Dirigenti (di Area e di Servizio), funzionari/e direttivi responsabili di Posizione Organizzativa, funzionari/e direttivi e alcuni dipendenti con qualifica funzionale C denominati ORI, "Osservatori/trici con Responsabilità Intermedia", che hanno seguito il processo di valutazione, sono stati complessivamente 201

| <b>Tipologia</b>   | <b>n°</b>  |
|--|------------|
| Dirigenti di Area e di Servizio                            | <b>31</b>  |
| Responsabili di PO   | <b>98</b>  |
| Funzionari Direttivi/Categorie PLB e C (con coordinamento) | <b>72</b>  |
| <b>totale</b>  | <b>201</b> |

Il periodo valutativo di osservazione della performance si è concluso il 31 dicembre 2017.

Entro il 31 gennaio 2018 gli ORI hanno provveduto a completare la procedura di inserimento del giudizio finale nel sistema informatico e a comunicare i risultati al valutato/a (colloquio e consegna della scheda individuale di valutazione).

I punteggi degli esiti:

| <b>fasce</b>             | <b>punteggio</b> | <b>n. dipendenti</b> | <b>%</b>       |
|--------------------------|------------------|----------------------|----------------|
| performance superiore    | >12 <=16         | 394                  | 15,28%         |
| buona performance        | >8 <=12          | 1972                 | 76,49%         |
| performance consona      | >4 <=8           | 208                  | 8,07%          |
| performance migliorabile | >=-1 <=4         | 4                    | 0,16%          |
| <b>totale</b>            |                  | <b>2578</b>          | <b>100,00%</b> |

Alcuni dati:

Generale esito per aree:

|  | Valutati       | performance superiore | buona performance | performance consona | performance migliorabile | performance superiore di area | buona performance di area | performance consona di area | performance migliorabile di area |
|--|----------------|-----------------------|-------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| AREA CITTA' TERRITORIO E AMBIENTE                            | 94             | 19                    | 71                | 4                   | 0                        | 20,21%                        | 75,53%                    | 4,26%                       | 0,00%                            |
| AREA INNOVAZIONE, TURISMO E SVILUPPO ECONOMICO               | 85             | 19                    | 62                | 3                   | 1                        | 22,35%                        | 72,94%                    | 3,53%                       | 1,18%                            |
| AREA LAVORI PUBBLICI, FINANZA DI PROGETTO E PARTENARIATI     | 148            | 41                    | 89                | 18                  | 0                        | 27,70%                        | 60,14%                    | 12,16%                      | 0,00%                            |
| AREA POLIZIA LOCALE E SICUREZZA E PROTEZIONE CIVILE          | 261            | 48                    | 205               | 7                   | 1                        | 18,39%                        | 78,54%                    | 2,68%                       | 0,38%                            |
| AREA SCUOLA, EDUCAZIONE, CULTURA E SPORT                     | 1252           | 93                    | 1012              | 145                 | 2                        | 7,43%                         | 80,83%                    | 11,58%                      | 0,16%                            |
| AREA SERVIZI E POLITICHE SOCIALI                             | 261            | 78                    | 175               | 8                   | 0                        | 29,89%                        | 67,05%                    | 3,07%                       | 0,00%                            |
| AREA SERVIZI FINANZIARI, TRIBUTI E PARTECIPAZIONI SOCIETARIE | 82             | 31                    | 46                | 5                   | 0                        | 37,80%                        | 56,10%                    | 6,10%                       | 0,00%                            |
| AREA SERVIZI GENERALI  | 262            | 15                    | 233               | 14                  | 0                        | 5,73%                         | 88,93%                    | 5,34%                       | 0,00%                            |
| DIREZIONE GENERALE E RISORSE UMANE                           | 133            | 50                    | 79                | 4                   | 0                        | 37,59%                        | 59,40%                    | 3,01%                       | 0,00%                            |
| <b>Totale valutati</b>                                       | <b>2578</b>    | <b>394</b>            | <b>1972</b>       | <b>208</b>          | <b>4</b>                 | <b>15,28%</b>                 | <b>76,49%</b>             | <b>8,07%</b>                | <b>0,16%</b>                     |
| <b>Totale %</b>  | <b>100,00%</b> | <b>15,28%</b>         | <b>76,49%</b>     | <b>8,07%</b>        | <b>0,16%</b>             |                               |                           |                             |                                  |

Articolazione dei punteggi nelle varie fasce:

| esiti                    | punteggio    | valutati | punteggio   | valutati | totale valutati |
|--------------------------|--------------|----------|-------------|----------|-----------------|
| performance superiore    | >12 =<13,50  | 274      | >13,50 <=16 | 120      | 394             |
| buona performance        | >8 =< 10,5   | 816      | >10,50 <=12 | 1156     | 1972            |
| performance consona      | >4 =< 6,5    | 14       | >6,5 =<8    | 194      | 208             |
| performance migliorabile | >= -1 =< 1,5 | 1        | >1,50 <=4   | 3        | 4               |

Esito per categorie:

|                        | performance superiore | % su totali 2578 | buona performance | % su totali 2578 | performance consona | % su totali 2578 | performance migliorabile | % su totali 2578 | totale categorie |
|------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|------------------|---------------------|------------------|--------------------------|------------------|------------------|
| Categorie A, B e PLS   | 114                   | 4,42%            | 704               | 27,31%           | 81                  | 3,14%            | 3                        | 0,12%            | 902              |
| Categorie C e PLA      | 209                   | 8,11%            | 1095              | 6,71%            | 120                 | 4,65%            | 1                        | 0,04%            | 503              |
| Categorie D, PLB e PLC | 71                    | 2,75%            | 173               | 42,47%           | 7                   | 0,27%            | 0                        | 0,00%            | 1173             |
| <b>TOTALI</b>          | <b>394</b>            | <b>15,28%</b>    | <b>1972</b>       | <b>76,49%</b>    | <b>208</b>          | <b>8,07%</b>     | <b>4</b>                 | <b>0,16%</b>     | <b>2578</b>      |

Esito per genere:

|               | <b>Esiti valutazione</b> | <b>Valutate/i</b> | <b>% su totale di genere</b> | <b>% su totale</b> |
|---------------|--------------------------|-------------------|------------------------------|--------------------|
| DONNE         | Performance superiore    | 262               | 14,22%                       | 10,16%             |
|               | Buona performance        | 1431              | 77,65%                       | 55,51%             |
|               | Performance consona      | 148               | 8,03%                        | 5,74%              |
|               | Performance migliorabile | 2                 | 0,11%                        | 0,08%              |
|               | <b>Totale donne</b>      | <b>1843</b>       | <b>100,00%</b>               | <b>71,49%</b>      |
| UOMINI        | Performance superiore    | 132               | 17,96%                       | 5,12%              |
|               | Buona performance        | 541               | 73,61%                       | 20,99%             |
|               | Performance consona      | 60                | 8,16%                        | 2,33%              |
|               | Performance migliorabile | 2                 | 0,27%                        | 0,08%              |
|               | <b>Totale uomini</b>     | <b>735</b>        | <b>100,00%</b>               | <b>28,51%</b>      |
| <b>TOTALE</b> |                          | <b>2578</b>       |                              | <b>100,00%</b>     |

### **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Sono pervenute quattro richieste di revisione della valutazione nei modi e nei termini indicati nell'art. 18 (Procedure di conciliazione) del C.C.D.I. 2017. Le procedure individuate di cui all'art. 7, c. 3 del D. lgs. 150/2009 sono state analizzate dal Collegio di Conciliazione nominato secondo quanto esplicitato nelle delibere CIVIT 104/2010, 114/2010 e 124/2010.

Le richieste di revisione presentate dai dipendenti al Collegio hanno riguardato due valutazioni finali con esito "performance consona alle aspettative" e due valutazioni con esito "buona performance".

Il Collegio, chiamato a pronunciarsi sulla corretta valutazione del sistema, ha preso in esame le varie fasi del processo tenendo conto del rispetto dei termini delle fasi, della congruenza tra obiettivi e competenze assegnati, l'evidenza di eventuali criticità o eccellenza nei colloqui intermedi e l'esito finale.

### **TRATTAMENTO ECONOMICO<sup>6</sup>**

Gli esiti della valutazione finale hanno consentito di collocare i dipendenti in quattro fasce di merito secondo la tabella qui di seguito indicata:

| <b>ESITO VALUTAZIONE</b> | <b>QUOTA %</b> | <b>VALUTATI</b> | <b>IMPORTI</b> |
|--------------------------|----------------|-----------------|----------------|
| PERFORMANCE SUPERIORE    | 100%           | 394             | 455,03         |
| BUONA PERFORMANCE        | 70%            | 1972            | 318,52         |
| PERFORMANCE CONSONA      | 45%            | 208             | 204,76         |
| PERFORMANCE MIGLIORABILE | 0              | 4               | 0              |

IL DIRETTORE DEL SERVIZIO RISORSE UMANE

dott.ssa Manuela SARTORE

Originale firmato digitalmente ai sensi D.lgs 82/2005

6) C.C.D.I. 2017 - Art. 17 - Riflessi del sistema integrato di valutazione sul trattamento economico del personale.