



TRIESTE, 5 giugno 2019

## 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 2018.

### 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 con deliberazione giunta n. 503 dd. 18/11/2013 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 anche per il 2018 a partire dal 1° gennaio 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"<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 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>

Entro il 16 aprile 2018 è stata formalizzata la consegna della così detta "scheda obiettivi" ai valutati.

### b) colloquio intermedio

E' stata data indicazione di procedere con il colloquio intermedio a partire dal 1° luglio, come previsto dal CCDI 2017 ne è stata indicata l'obbligatorietà con scadenza entro il 30 settembre 2018.

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) i 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.

Entro il 28 febbraio 2019 è stata formalizzata la consegna della scheda finale, momento in cui è stato possibile per valutatore e valutato riflettere sui risultati conseguiti e condividere eventuali proposte di miglioramento professionale.

## **2. 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.

## **SPORTELLO VALUTAZIONE**

### 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.

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).

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.

### 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 9 incontri, per un totale di 55 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.

Per quanto riguarda il gradimento degli incontri, il consueto metodo di indagine tramite questionario non si è rivelato efficace, probabilmente perché tale tipo di formazione è oramai data per assodata.

Il numero di questionari ricevuti di ritorno è stato esiguo e non ha permesso un'analisi approfondita del gradimento dell'attività.

Si è in grado tuttavia di riportare i principali dubbi e perplessità emersi nel corso della formazione erogata, che riguardano la difficoltà a cogliere appieno il significato della performance superiore, intesa spesso come una forma di premialità "dovuta" al gruppo che lavora bene, il timore di un possibile utilizzo "punitivo" della valutazione e, in generale, si è potuta osservare una difformità, per quanto riguarda la conoscenza del metodo valutativo e della sua applicazione, tra i partecipanti agli incontri.

Sulla scorta di questa ultima considerazione, la programmazione dello SportelloValutazione per l'anno 2019 prevederà una serie di attività maggiormente differenziate e calibrate sulle specifiche necessità.

Ha preso piede, viceversa, una forma di lavoro caratterizzata dall'intervento diretto all'interno dei gruppi, su segnalazione dei relativi Responsabili, i quali chiedevano una consulenza sia per problematiche legate alla valutazione sia per gestire al meglio eventuali criticità emerse nel gruppo, le quali potevano, o meno, essere direttamente riconducibili alla valutazione stessa.

Tale tipo di lavoro si è configurato come un approfondimento delle dinamiche relazionali ed organizzative all'interno dei gruppi ed ha presupposto un livello di impegno superiore per seguire adeguatamente le situazioni.

In linea generale si può dire che coinvolgere i gruppi di lavoro nella definizione dei loro obiettivi di performance comporta, come guadagno immediato, la condivisione del metodo valutativo e dei relativi obiettivi. Si ottiene inoltre un guadagno secondario, che consiste nel riallineamento del gruppo di lavoro agli obiettivi dell'ufficio, come dichiarati dal Responsabile.

In genere sono stati necessari due incontri per conoscere approfonditamente le situazioni e per lavorare sulla costruzione degli obiettivi. Il lavoro nei gruppi ha dato maggiore spessore all'attività di SportelloValutazione, portando tale proposta nella direzione di essere una vera e propria consulenza organizzativa.

Di seguito si riporta il calendario degli incontri di formazione e del lavoro nei gruppi:

### Calendario

GENNAIO	
10/01/18	Dalle 14.15 alle 16.15
17/01/18	Dalle 14.15 alle 16.15
24/01/18	Dalle 14.15 alle 16.15
FEBBRAIO	
14/02/18	Dalle 14.15 alle 16.15
MARZO	
14/03/18	Dalle 14.15 alle 16.15
DICEMBRE	
05/12/18	Dalle 14.15 alle 16.15
10/12/18	Dalle 14..15 alle 16.15
12/12/18	Dalle 14..15 alle 16.15
19/12/18	Dalle 10.30 alle 12.30

gruppi di lavoro individuali

16/02/18 e 18/02/18	Dalle 10 alle 12	Gruppo del settore scuola educazione promozione turistica cultura e sport
22/02/18	Dalle 10 alle 12	Gruppo del settore lavori pubblici, finanza di progetto e partenariati
16/03/18 e 23/03/18 più un successivo incontro di verifica	Dalle 10 alle 12	Gruppo del settore innovazione e servizi generali
26/09/18 e 27/09/18	Dalle 10 alle 12	Gruppo del settore direzione generale

### Conclusioni:

L'attività di SportelloValutazione nel suo insieme può essere vista come un'antenna, che al contempo trasmette e riceve informazioni sul metodo valutativo, sulla sua concreta applicazione e sui risvolti nella vita dei gruppi di lavoro.

L'emissione riguarda la correttezza del metodo, il suo aggiornamento e il significato specifico delle sue componenti (obiettivi e competenze, dizionario delle competenze e scala di valutazione degli obiettivi).

La ricezione, viceversa, riguarda un'informazione di ritorno su come il metodo venga applicato e recepito a livello capillare nel tessuto dell'organizzazione.

L'elemento di maggiore criticità rimane l'utilizzo della fascia dell'eccellenza, che viene spesso intesa come una forma di premialità ordinaria, distante dal suo autentico significato di eccezionalità e di performance superiore alle aspettative.

## Informazioni generali

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, dispense dei corsi e FAQ - 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:

<b>valutati</b>	<b>2494</b>
non valutati (*)	106
<b>totale valutabili</b>	<b>2600</b>

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

<b>Tipologia</b>	<b>n° valutati</b>
Categorie A, B e PLS	855
Categorie C e PLA	1400
Categorie D, PLB e PLC	239
<b>totale</b>	<b>2494</b>

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 207:

<b>Tipologia</b>	<b>n°</b>
Dirigenti di Area e di Servizio	<b>25</b>
Responsabili di PO	<b>100</b>
Funzionari Direttivi/Coordinatori Pedagogici/Categorie PLB e C (con coordinamento)	<b>82</b>
<b>totale</b>	<b>207</b>

Il periodo valutativo di osservazione della performance si è concluso il 31 dicembre 2018.

Entro il 28 febbraio 2019 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	533	21,37%
buona performance	>8 <=12	1792	71,85%
performance consona	>4 <=8	166	6,66%
performance migliorabile	>=-1 <=4	3	0,12%
<b>totale</b>		<b>2494</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	95	26	66	3	0	27,37%	69,47%	3,16%	0,00%
AREA INNOVAZIONE, TURISMO E SVILUPPO ECONOMICO	84	22	60	2	0	26,19%	71,43%	2,38%	0,00%
AREA LAVORI PUBBLICI, FINANZA DI PROGETTO E PARTENARIATI	131	61	60	10	0	46,56%	45,80%	7,63%	0,00%
AREA POLIZIA LOCALE E SICUREZZA E PROTEZIONE CIVILE	248	71	174	3	0	28,63%	70,16%	1,21%	0,00%
AREA SCUOLA, EDUCAZIONE, CULTURA E SPORT	1221	123	976	121	1	10,07%	79,93%	9,91%	0,08%
AREA SERVIZI E POLITICHE SOCIALI	257	107	142	8	0	41,63%	55,25%	3,11%	0,00%
AREA SERVIZI FINANZIARI, TRIBUTI E PARTECIPAZIONI SOCIETARIE	68	50	16	2	0	73,53%	23,53%	2,94%	0,00%
AREA SERVIZI GENERALI	256	35	210	11	0	13,67%	82,03%	4,30%	0,00%
DIREZIONE GENERALE E RISORSE UMANE	134	38	88	6	2	28,36%	65,67%	4,48%	1,49%
tot	2494	533	1792	166	3	21,37%	71,85%	6,66%	0,12%
Tot % di ente	100,00%	21,37%	71,85%	6,66%	0,12%				

Articolazione dei punteggi nelle varie fasce:

esiti	punteggio	valutati	punteggio	valutati	totale valutati
Performance superiore	>12 =<13,50	386	>13,50 =<16	147	533
Buona performance	>8 =< 10,5	668	>10,50 =<12	1124	1792
Performance consona	>4 =< 6,5	9	>6,5 =<8	157	166
Performance migliorabile	>= -1 =< 1,5	0	>1,50 =<4	3	3

Esito per categorie:

	performance superiore	% su totali 2494	buona performance	% su totali 2494	performance consona	% su totali 2494	performance migliorabile	% su totali 2494	totale categorie	non valutabili
Categorie A, B e PLS	151	6,05%	634	25,42%	69	2,77%	1	0,04%	855	32
Categorie C e PLA	280	11,23%	1027	41,18%	91	3,65%	2	0,08%	1400	69
Categorie D, PLB e PLC	102	4,09%	131	5,25%	6	0,24%	0	0,00%	239	5
<b>TOTALI</b>	<b>533</b>	<b>21,37%</b>	<b>1792</b>	<b>71,85%</b>	<b>166</b>	<b>6,66%</b>	<b>3</b>	<b>0,12%</b>	<b>2494</b>	<b>106</b>

Esito per genere:

esiti	valutate/i	% su totale F/M	% su totale
performance superiore	344	19,15%	13,79%
buona performance	1322	73,61%	53,01%
performance consona	129	7,18%	5,17%
performance migliorabile	1	0,06%	0,04%
<b>TOTALE Femmine</b>	<b>1796</b>	<b>100,00%</b>	<b>72,01%</b>
performance superiore	189	27,08%	7,58%
buona performance	470	67,34%	18,85%
performance consona	37	5,30%	1,48%
performance migliorabile	2	0,29%	0,08%
<b>TOTALE Maschi</b>	<b>698</b>	<b>100,00%</b>	<b>27,99%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>2494</b>		<b>100,00%</b>

#### **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Sono pervenute 21 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 21 richieste di revisione hanno riguardato 13 valutazioni finali con esito "buona performance", 5 con esito "performance consona alle aspettative" e 3 con esito "performance migliorabile".

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 e l'evidenza di eventuali criticità o eccellenza nei colloqui intermedi in relazione all'esito finale, ne ha pertanto accolti 4, respinti 14, inoltre, in sede di audizione 3 dipendenti hanno ritirato il ricorso.

Va evidenziato che, rispetto agli anni precedenti, c'è stato un incremento del numero di ricorsi. Va osservato che, al fine di prevenire contenziosi con i dipendenti, c'è stato un incremento di esiti "performance superiore", come si evince dalla sottostante tabella:

fasce	punteggio	n. dipendenti 2017	% 2017	n. dipendenti 2018	% 2018
performance superiore	>12 <=16	394	15,28%	533	21,37%
buona performance	>8 <=12	1972	76,49%	1792	71,85%
performance consona	>4 <=8	208	8,07%	166	6,66%
performance migliorabile	>=-1 <=4	4	0,16%	3	0,12%
<b>totale</b>		<b>2578</b>	<b>100,00%</b>	<b>2494</b>	<b>100,00%</b>

Il procedimento dei ricorsi ha fatto emergere quanto la valutazione della performance individuale sia uno strumento fondamentale per il cambiamento culturale in atto all'interno di tutte le Pubbliche Amministrazioni, volto a migliorare il così detto "valore pubblico", ma contemporaneamente sono anche

emerse delle criticità legate alle modalità di gestione del personale ed al metodo.

In particolare sono state riscontrate le seguenti problematiche:

- carenze comunicative tra i Dirigenti, gli ORI ed i dipendenti; questi ultimi lamentano scarso coinvolgimento ed informazione sull'applicazione del metodo, ritenendo che la valutazione nel suo insieme venga trattata come un mero adempimento e non come strumento di miglioramento della prestazione individuale. Si è osservato che questa criticità è particolarmente emersa in quelle unità operative dove l'ORI non ha partecipato ad alcuna sessione dello Sportello Valutazione;
- in alcune strutture organizzate in gruppi di lavoro, che per il particolare servizio offerto, hanno procedure che sono standardizzate al massimo, i dipendenti non hanno la possibilità di esprimersi al meglio o di distinguersi per poter raggiungere esiti di eccellenza;
- gli esiti finali non sempre sono l'espressione di un percorso valutativo condiviso in cui al dipendente sono ben chiare le modalità per raggiungere pienamente gli obiettivi ed esprimere al meglio le competenze. I tre momenti di confronto predisposti dal metodo (consegna degli obiettivi, colloquio intermedio e valutazione finale) a volte sono espressione di mera consegna delle schede, in particolar modo il colloquio intermedio non viene utilizzato per segnalare criticità e suggerire miglioramenti;
- viene riscontrato uno scarso interesse anche da parte del dipendente, che in occasione dei colloqui non interagisce con l'ORI, passivamente riceve la scheda, non si informa e non chiede modalità operative di miglioramento;
- le descrizioni standardizzate degli esiti finali, in particolare le diciture di "performance consona alle aspettative" e "performance migliorabile" vanno modificate in quanto esprimono un comportamento più negativo che positivo che non stimola il dipendente al miglioramento.

IL DIRETTORE DEL SERVIZIO RISORSE UMANE

dott.ssa Manuela SARTORE

Originale firmato digitalmente ai sensi D.lgs 82/2005