



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

TRIESTE, 23 maggio 2017

Prot.corr.:3°-17/23/10-1(7390)

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 2016.

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

Dal 1 luglio 2016 è stato avviato, per il secondo anno consecutivo in via sperimentale, 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 modifiche¹ e in applicazione del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo².

Per il 2016 è stato stabilito 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.

Tale processo si è articolato nelle seguenti fasi;

I. di competenza degli ORI ("osservatori/trici con responsabilità intermedia") :

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

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 2016 (artt. 16-17-18).

2. di competenza della PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo:

d) monitoraggio costante e supporto agli ORI nelle fasi a), b) e c);

e) gestione ricorsi

f) raccolta e analisi dei dati, valutazione finale e comunicazione dei risultati.

Il periodo valutativo di osservazione della performance si è concluso il 31 dicembre 2016

Entro il 15 febbraio 2017 (data a partire dalla quale il software non è stato più accessibile) 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).

Si evidenzia come benché rispetto all'anno 2015 il periodo valutativo sia stato di sei mesi anziché di quattro, comunque ci sia stata una "contrazione" del processo senza, tuttavia, alternarne la valenza.

Per gli ORI è stato attivato uno specifico percorso formativo consistente in un ciclo di lezioni, "Spiegare la Valutazione della Performance" - docenti dipendenti della PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo - periodo maggio 2016. Si sono tenuti nove incontri per un totale di 149 partecipanti.

Per affiancare i colleghi nella attività della valutazione e per omogeneizzare gli stili di valutazione all'interno dell'Ente, sono stati successivamente proposti degli incontri denominati "sportellovalutazione", con partecipazione su base volontaria per valutare l'efficacia e l'impatto dell'iniziativa.

Tale iniziativa rappresenta la prosecuzione dei Circoli di ascolto organizzativo, attivati contestualmente all'introduzione della valutazione delle performance (a. 2015) e aventi la medesima finalità.

A differenza dei Circoli di ascolto l'attività dello "sportellovalutazione" risulta maggiormente strutturata e si focalizza sui tre momenti tipici del ciclo della valutazione: colloquio di assegnazione dell'obiettivo, colloquio intermedio e colloquio finale, con valutazione vera e propria.

Allo "sportellovalutazione", attivato nei mesi di luglio, settembre, dicembre 2016 e gennaio 2017 hanno partecipato complessivamente, con interesse e soddisfazione, 124 ORI, sono stati programmati 4 incontri per ciclo, per un totale di 12 incontri, ed uno specifico per Area focalizzato alla costruzione degli obiettivi.

Il presente report riguarda i quattro incontri di "sportellovalutazione" relativi alla fase conclusiva (colloquio finale e valutazione) dell'anno 2016.

Essi condividono la medesima struttura:

<u>SPORTELLO VALUTAZIONE</u> : Incontri di dicembre 2016 – gennaio 2017	
Il saper fare della valutazione: (a cura di Elisabetta Belullo)	Approfondimento dell'utilizzo del software di valutazione e della gestione organizzativa del metodo
Richieste dall'aula:	Situazione di assenza per maternità, indicazioni sul conteggio dei giorni di presenza in relazione alle assenze, modalità di consegna delle schede in situazioni di assenza del dipendente
Il sapere fare della valutazione: (a cura di Ornella Luis)	Approfondimento sulla comunicazione legato al colloquio finale e consegna schede
Richieste dall'aula:	Condividere con tutti gli ORI la stessa idea di eccellenza *
Bisogni formativi emersi:	Gestione del tempo Negoziazione e gestione del contenzioso

* E' emersa con forza nei gruppi di lavoro la necessità di interpretare correttamente da parte di tutti il paradigma dell'eccellenza, restando aderenti alla metodologia proposta. Si è messo in evidenza il fatto che le eccellenze distribuite indiscriminatamente, solo per accattivarsi la benevolenza del gruppo di lavoro, boicottano l'impegno di chi cerca di applicare correttamente il metodo e boicottano nel suo insieme il processo della valutazione, demotivando i colleghi che, viceversa, hanno trovato in codesto metodo un utile strumento di gestione delle risorse a loro assegnate.

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.

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 Area Risorse Umane, Comunicazione e Servizi al Cittadino - PO Pari Opportunità, Pace, Diritti Umani, Benessere Lavorativo, ciclo della performance).

I dipendenti soggetti a valutazione individuale della performance sono stati 2659 di cui 2.472 valutati

Tipologia	n° valutabili
Categorie A, B e PLS	940
Categorie C e PLA	1475
Categorie D, PLB e PLC	242
totale	2657

valutati	2472
non valutati (*)	185
totale valutabili	2657

(*) 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 di cui tre dirigenti non ORI.

Tipologia ORI	n°
Dirigenti di Area e di Servizio	25
Responsabili di PO	112
Funzionari Direttivi/Categorie PLB e C (con coordinamento)	61
totale	198

LE TRE FASI

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 prima fase sperimentale 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.³

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

Si è provveduto al costante monitoraggio dell'inserimento dei dati.

b) colloquio intermedio

Come previsto dal CCDI 2016 ne è stata indicata l'obbligatorietà entro il 30 ottobre 2016.

In questa fase è stato possibile mettere in evidenza eventuali criticità e rilevare qualsiasi scostamento rispetto agli obiettivi e alle competenze inizialmente assegnato, 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: "a) il livello di conseguimento di specifici obiettivi individuali; b) comportamenti organizzativi attesi, in quanto correlati allo specifico ruolo ricoperto, alle direttive gestionali e al rispetto del codice di comportamento"⁵.

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.

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.

I punteggi degli esiti:

fasce	punteggio	n. dipendenti	%
performance superiore	>12 <=16	348	14,08%
buona performance	>8 <=12	1912	77,35%
performance consona	>4 <=8	210	8,50%
performance migliorabile	>=-1 <=4	2	0,08%
totale		2472	100,00%

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. 2015 - art. 16 (Ambiti, elementi e criteri di valutazione).

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	92	22	67	3		23,91%	72,83%	3,26%	0,00%
AREA EDUCAZIONE, UNIVERSITA', RICERCA, CULTURA E SPORT	1148	94	914	138	2	8,19%	79,62%	12,02%	0,17%
AREA INNOVAZIONE E SVILUPPO ECONOMICO	86	19	65	2		22,09%	75,58%	2,33%	0,00%
AREA LAVORI PUBBLICI	131	23	101	7		17,56%	77,10%	5,34%	0,00%
AREA POLIZIA LOCALE E SICUREZZA	277	47	204	26		16,97%	73,65%	9,39%	0,00%
AREA RISORSE UMANE, COMUNICAZIONE E SERVIZI AL CITTADINO	226	40	183	3		17,70%	80,97%	1,33%	0,00%
AREA SERVIZI DI AMMINISTRAZIONE	99	20	67	12		20,20%	67,68%	12,12%	0,00%
AREA SERVIZI E POLITICHE SOCIALI	258	48	203	7		18,60%	78,68%	2,71%	0,00%
AREA SERVIZI FINANZIARI, TRIBUTI E PARTECIPAZIONI SOCIETARIE	100	25	66	9		25,00%	66,00%	9,00%	0,00%
GABINETTO DEL SINDACO	22	3	17	2		13,64%	77,27%	9,09%	0,00%
SEGRETARIATO DIREZIONE GENERALE	33	7	25	1		21,21%	75,76%	3,03%	0,00%
totali	2472	348	1912	210	2	14,08%	77,35%	8,50%	0,08%

Articolazione dei punteggi nelle varie fasce:

esiti	punteggio	valutati	punteggio	valutati	totale valutati
performance superiore	>12 =<13,50	243	>13,50 <=16	105	348
buona performance	>8 =< 10,5	834	>10,50 <=12	1078	1912
performance consona	>4 =< 6,5	21	>6,5 =<8	189	210
performance migliorabile	>= -1 =< 1,5		>1,50 <=4	2	2

Esito per categorie:

	performance superiore	% su totali 2472	buona performance	% su totali 2472	performance consona	% su totali 2472	performance migliorabile	% su totali 2472
Categorie A, B e PLS	96	3,88%	726	29,37%	75	3,03%	1	0,04%
Categorie C e PLA	197	7,97%	1027	41,55%	122	4,94%	0	0,00%
Categorie D, PLB e PLC	55	2,22%	159	6,43%	13	0,53%	1	0,04%
TOTALI	348	14,08%	1912	77,35%	210	8,50%	2	0,08%

Esito per genere:

	Esiti valutazione	Valutate/i	% su totale di genere	% su totale
DONNE	Performance superiore	209	11,96%	8,45%
	Buona performance	1390	79,56%	56,23%
	Performance consona	146	8,36%	5,91%
	Performance migliorabile	2	0,11%	0,08%
	Totale donne	1747	100,00%	70,67%
UOMINI	Performance superiore	139	19,17%	5,62%
	Buona performance	522	72,00%	21,12%
	Performance consona	64	8,83%	2,59%
	Performance migliorabile	0	0,00%	0,00%
	Totale uomini	725	100,00%	29,33%
TOTALE		2472		100,00%

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Sono pervenute cinque richieste di revisione della valutazione nei modi e nei termini indicati nell'art. 18 (Procedure di conciliazione) del C.C.D.I. 2016. 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 quattro valutazioni finali con esito "performance consona" e una valutazione 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, l'evidenza di eventuali criticità o eccellenza nei colloqui intermedi e l'esito finale.

A fine procedura il Collegio ha evidenziato una incoerenza tra il giudizio sintetico contenuto nell'esito *performance consona alle aspettative*, proposto dal sistema, a fronte della somma di valutazioni (obiettivi/competenze), chiedendone l'eliminazione.

TRATTAMENTO ECONOMICO⁶

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

ESITO VALUTAZIONE	QUOTA %	VALUTATI 2472	IMPORTI
PERFORMANCE SUPERIORE	100%	348	561,51
BUONA PERFORMANCE	70%	1912	393,05
PERFORMANCE CONSONA	45%	210	252,68
PERFORMANCE MIGLIORABILE	0	2	0

6) C.C.D.I. 2015 - Art. 17 - Riflessi del sistema integrato di valutazione sul trattamento economico del personale.

Il premio è stato liquidato a tutti gli aventi diritto nel mese di aprile 2017

LA DIRIGENTE DI AREA

Romana MEULA

Originale firmato digitalmente ai sensi D.lgs 82/2005