



Comune di Palermo
Ufficio Sviluppo Organizzativo



**Sistema di misurazione e valutazione della
Performance
Area Comparto**

(Approvato con delibera di G.C. n. 41 del 26/03/2012 ed integrato con le modifiche apportate in sede di
concertazione con le OO.SS. conclusasi in data 18/07/2013)

Allegato n. 2 alla deliberazione di G.C. n. 197 del 04/11/2013

1. Il contesto normativo

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 ha introdotto significative innovazioni, soprattutto avuto riferimento alla programmazione e pianificazione del ciclo della performance, alla misurazione e valutazione della performance (Titolo II Misurazione, valutazione e trasparenza della performance) ed alla previsione di sistemi premianti selettivi basati su criteri e modalità volti a valorizzare il merito ed il miglioramento della performance organizzativa ed individuale dei dipendenti pubblici (Titolo III Merito e Premi).

L'art.7, comma 1, del medesimo decreto stabilisce che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale attraverso l'adozione di un apposito Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che coincide, sostanzialmente, con il sistema permanente di valutazione previsto dall'art. 6 del CCNL del 30/03/99.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance incentiva e premia sia la cooperazione fra i dipendenti finalizzata agli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza (performance organizzativa), sia il merito (inteso sotto forma di comportamenti professionali ed organizzativi), nonché l'apporto dei singoli al perseguitamento degli stessi (performance individuale).

Il sistema di incentivazione della performance organizzativa ed individuale coinvolge l'attività di tutti i dipendenti in servizio, sia a tempo pieno sia in part-time sia temporaneamente in comando da altre amministrazioni, ivi compreso il personale di Polizia Municipale.

2. La Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Il sistema di valutazione della performance organizzativa è unico per tutto il personale comunale (dirigenza e comparto), ancorché l'incidenza del relativo compenso varia in funzione della qualifica/categoria del personale.

Per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa delle singole strutture dell'Amministrazione si è fatto riferimento agli ambiti analitici di cui all'art. 8 del D.Lgs. 150/09¹, ponendo come base la performance dei servizi dirigenziali previsti dall'assetto organizzativo comunale.

¹ Gli **ambiti analitici** di misurazione della performance organizzativa sono individuati dall'art.8 del D.Lgs. 150/2009 e sono:

- a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. l'attuazione di Piani e Programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori classificati in indicatori di input (o di risorse), indicatori di processo, indicatori di output (o risultato), indicatori di efficienza ed indicatori di outcome.

Il sistema di valutazione e misurazione della performance organizzativa si configura come un “processo a cascata” che parte dagli obiettivi operativi (specifici e di PEG) annualmente assegnati ai Dirigenti che formeranno oggetto di valutazione della performance organizzativa sia per quanto concerne il personale titolare di A.P./P.O., sia per quanto concerne tutto il restante personale, come risulta esplicitato in dettaglio dall'allegato prospetto “Albero della Performance”.

Gli indicatori prescelti per la misurazione degli obiettivi assegnati, costituiscono gli elementi di valutazione della performance organizzativa del Servizio di assegnazione del dipendente e, quindi, della performance organizzativa di ciascun dipendente, ivi compreso il personale dirigente ed il personale titolare di A.P./P.O..

Il grado di raggiungimento della performance del Servizio è determinata calcolando la somma degli indicatori afferenti gli obiettivi sopracitati, ponderata in funzione dei pesi agli stessi attribuiti e dei coefficienti di ponderazione attribuiti a ciascuna delle due tipologie di obiettivi, che, per il personale del Comparto (esclusi i dipendenti titolari di P.O./A.P. per i quali si rimanda alla specifica regolamentazione), vengono riportati nella tabella n.1:

Tabella n. 1

	Obiettivi operativi specifici	Obiettivi operativi di PEG/istituzionali
Comparto	10%	90%

Il compenso incentivante inerente la performance organizzativa è corrisposto con cadenza annuale ai dipendenti di ciascuna struttura successivamente alla certificazione effettuata da parte dell’O.I.V. e, ove non costituito, dal Nucleo di Valutazione.

Il predetto compenso è determinato rapportando la misura unitaria, stabilita in sede di contrattazione decentrata per ciascuna categoria di personale, alla percentuale del grado di raggiungimento della performance organizzativa, come sopra determinata, fermo restando che, per gradi di raggiungimento della performance organizzativa del Servizio inferiori al 50%, non sarà attribuito alcun compenso per i dipendenti assegnati al Servizio/Ufficio in oggetto.

L'erogazione di compensi incentivanti a tutto il personale a fronte della performance di struttura origina dall'assunto che ciascun dipendente collabora con la propria attività al trend positivo dei risultati della propria struttura di appartenenza. Pertanto, affinché l'assegnazione degli incentivi correlati non si riduca ad un mero automatismo, è previsto il requisito minimo di effettiva presenza in servizio del dipendente per almeno 6 mesi (132 giorni) nell'anno di riferimento.

In particolare, per quanto attiene al predetto requisito di presenza effettiva di almeno 6 mesi nell'arco dell'anno, si procederà ad una riduzione proporzionale dello stesso nei soli casi di part time verticale o misto.

Nel caso di assunzioni o cessazioni nel corso dell'anno il requisito della presenza minima (132 giorni) per avere diritto alla corresponsione del compenso verrà rideterminato in proporzione agli effettivi mesi di presenza nell'anno di riferimento.

Per il personale in part-time, neo stabilizzato con numero di ore inferiori a 36 o assunto/cessato nel corso dell'anno, i compensi previsti sono ridotti proporzionalmente all'attività lavorativa prestata.

Per quanto attiene alla performance organizzativa, ai fini del computo del periodo minimo di effettiva presenza in servizio, si applicano le seguenti tutele previste dal contratto e dalla legge:

- interdizione anticipata obbligatoria dal lavoro, per le lavoratrici in maternità;
- congedo di maternità e paternità ex art.17 CCNL 14/09/2000;
- distacco sindacale;
- patologie gravi che richiedono terapie salvavita ed altre assimilabili ex art.10 CCNL 14/09/2000;
- infortunio sul lavoro e malattie dovute a causa di servizio (art.16/bis CCNL 14/09/2000);

Per le fattispecie di assenze sopra indicate, qualora il dipendente non raggiunga il requisito di presenza minima, verrà erogato un compenso pari all'80% della misura spettante ai dipendenti in funzione del grado di raggiungimento della Performance Organizzativa del Servizio/Ufficio di appartenenza e della categoria di appartenenza.

Si precisa che per quanto attiene alla Performance Organizzativa , trattandosi di compenso afferente al raggiungimento di obiettivi – così come chiarito dal Dipartimento della Funzione Pubblica con Circolare n. 8 del 19/07/2010 – non si applicano le decurtazioni prevista in caso di malattia dall'art. 71 del D.L. 112/2008 convertito in L. 133 del 06/08/2008.

3. La Misurazione e Valutazione della Performance Individuale dei dipendenti

La Performance Individuale rappresenta il contributo che un individuo o un gruppo di individui apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della missione istituzionale dell'Amministrazione Comunale, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti finali dei servizi erogati e degli altri stakeholders.

In linea con quanto disposto dall'art. 9, comma 2, del D.Lgs. 150/2009 , la misurazione e valutazione effettuata dai dirigenti sulla performance individuale di tutti i dipendenti in forza alla struttura di diretta responsabilità è effettuata sulla base di un sistema collegato ai seguenti 3 ambiti :

1. Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo (**Ambito A**);
2. Comportamenti professionali ed organizzativi (**Ambito B**);
3. Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (**Ambito C**).

Ogni ambito è “pesato”, nel senso che è definita, preliminarmente, la relativa incidenza in centesimi. La somma delle pesature dei tre ambiti corrisponde al valore 100.

La somma dei punteggi riportati in ciascun ambito che, per effetto della pesatura in centesimi, non potrà superare il valore numerico 100, rappresenta la valutazione finale della Performance individuale del dipendente interessato.

La valutazione della performance individuale è effettuata dai dirigenti con cadenza quadriennale , si riferisce all'attività svolta nell'ambito dell'orario di lavoro

contrattualmente previsto e riguarda **indistintamente tutto il personale comunale dell'Area Comparto.**

La valutazione della performance individuale verrà effettuata, per ciascun dipendente, sempreché lo stesso abbia maturato, nel **quadrimestre** di riferimento, il seguente periodo minimo di effettiva presenza in servizio:

1. almeno **52** gg. di effettiva presenza in servizio per i dipendenti che prestano l'attività lavorativa su 6 giorni settimanali
2. almeno **44** gg. di effettiva presenza in servizio per i dipendenti che prestano attività lavorativa su 5 giorni settimanali;
3. almeno **35** gg. di effettiva presenza in servizio per i dipendenti che prestano attività lavorativa su 4 giorni settimanali
4. almeno **26** gg. di effettiva presenza in servizio per i dipendenti che prestano attività lavorativa su 3 giorni settimanali.

Il requisito del periodo minimo di effettiva presenza in servizio non è applicabile alle casistiche particolari tutelate dal contratto e dalla legge di seguito indicate :

- interdizione anticipata obbligatoria dal lavoro, per le lavoratrici in maternità;
- congedo di maternità e paternità ex art.17 CCNL 14/09/2000;
- distacco sindacale;
- patologie gravi che richiedono terapie salvavita ed altre assimilabili ex art.10 CCNL 14/09/2000;
- infortunio sul lavoro e malattie dovute a causa di servizio (art.16/bis CCNL 14/09/2000)..

Per le fattispecie di assenze sopra indicate, qualora il dipendente non raggiunga nel quadrimestre di riferimento il requisito di presenza minima, verrà attribuito d'ufficio un punteggio pari a 80, corrispondente ad un compenso pari all'80% della misura unitaria prevista per la performance individuale della categoria di appartenenza.

Nel caso di assunzioni o cessazioni nel corso del **quadrimestre**, il criterio relativo al requisito della presenza minima per avere diritto alla valutazione verrà applicato in proporzione agli effettivi mesi di presenza nel **quadrimestre**.

Per il personale in part-time, neo stabilizzato con numero di ore inferiori a 36 o assunto/cessato nel corso del quadrimestre, i compensi previsti sono ridotti proporzionalmente all'attività lavorativa prestata.

Il compenso incentivante inerente la performance individuale viene liquidato rapportando la misura unitaria prevista per ciascuna categoria di personale al punteggio complessivo ponderato dei tre ambiti sopra indicati, fermo restando che, per valutazioni corrispondenti ad un punteggio complessivo inferiore a 50, non sarà attribuito alcun compenso.

Si precisa che, per quanto attiene alla performance individuale, le decurtazioni previste in caso di malattia dall'art. 71 del D.L. 112/2008, convertito in L. n. 133 del 06/08/2008, saranno applicate unicamente ai compensi corrispondenti all'ambito B (Comportamenti Professionali ed Organizzativi) e C (Qualità del contributo al raggiungimento Obiettivi della U.O./Progetti di appartenenza).

Titolari di A.P./P.O

Per i dipendenti titolari di A.P./P.O. la performance individuale è connessa, in quota parte con la performance organizzativa, all'erogazione % della retribuzione di risultato prevista per la posizione ricoperta .

Per le specifiche si rimanda alla relativa regolamentazione.

4. Le linee guida generali della valutazione della performance individuale

La formalizzazione ed esplicitazione del processo di valutazione della performance individuale costituisce un passo fondamentale affinché il sistema sia il più possibile chiaro e trasparente per i valutati; a tal fine sono state introdotte delle linee guida generali, alle quali i dirigenti dovranno attenersi nella valutazione dei singoli dipendenti, che sono riportate in Appendice.

5. Gli Ambiti di Valutazione

5.1 La componente “Obiettivi” (Ambito A)

La componente obiettivi costituisce la parte “quantitativa” della valutazione della performance individuale ed è collegata al sistema di obiettivi definiti nell’ambito del processo di programmazione.

Il Piano della Performance individua le linee strategiche dell’Amministrazione Comunale; tale sistema viene, a sua volta, declinato “a cascata” per i dipendenti del Comparto e della Polizia Municipale sotto forma di obiettivi di gruppo assegnati alle unità organizzative di appartenenza dai rispettivi dirigenti di riferimento.

Presupposto indispensabile è che, **per ciascuna unità organizzativa, il dirigente provveda formalmente, tramite apposito ordine di servizio, ad assegnare le relative competenze e risorse umane attribuendo ad ogni dipendente la pertinente attività nel rispetto del profilo/categoria di appartenenza dallo stesso rivestito.**

Il dirigente responsabile, sulla scorta degli obiettivi annuali predefiniti nel PEG e degli obiettivi operativi specifici da realizzare declina, concorda e sottoscrive, entro il 31/01 dell’anno solare di riferimento, con ciascuna unità organizzativa i macro obiettivi annuali da raggiungere, provvedendo contestualmente ad individuare ed assegnare i singoli sub-obiettivi da raggiungere in ciascun **quadrimestre** del medesimo anno.

Gli obiettivi assegnati dovranno essere condivisi e sottoscritti dalla maggioranza dei componenti della U.O.; ove non si raggiunga tale accordo, gli obiettivi saranno comunque assegnati dal dirigente ed in tali casi i dipendenti procederanno alla sottoscrizione con riserva, redigendo apposita relazione motivata sulle oggettive difficoltà nel conseguire gli obiettivi assegnati; la predetta relazione verrà inoltrata al Capo Area/Dirigente di Settore/Rappresentante in seno al Comitato di Direzione, il quale, entro 10 gg. dalla ricezione della stessa, esprimerà il proprio parere in merito, confermando la fattibilità degli obiettivi assegnati dal dirigente, ovvero invitandolo alla rimodulazione degli stessi.

I sub obiettivi **quadrimestrali**, in analogia con gli steps intermedi di monitoraggio dell'attività dei dirigenti, pur costituendo degli obiettivi autonomi da realizzare nel **quadrimestre**, costituiscono parte integrante del macro-obiettivo annuale, essendo caratterizzati da attività propedeutiche e/o direttamente collegate al conseguimento dell'obiettivo finale.

Ambito A : Risultati raggiunti dalla unità organizzativa di appartenenza

Sono previsti, come nel previgente sistema, 3 steps valutativi:

- Minimo atteso (almeno 50%);
- Parzialmente raggiunto (almeno 60 %);
- Completamente raggiunto (almeno 90%).

Per tutti i componenti dell'unità organizzativa al grado di conseguimento degli obiettivi sopradescritti nelle percentuali sopra indicate corrisponde l'attribuzione dei seguenti punteggi: 50 (minimo atteso), 75 (parzialmente raggiunto) e 100 (completamente raggiunto), che dovranno essere riportati nella sezione Ambito A della scheda individuale di valutazione quadrimestrale riportata nell'Allegato 1.

Nell'ipotesi residuale di mancato raggiungimento dell'obiettivo minimo atteso (almeno 50%) da parte dell'unità organizzativa, il dirigente non attribuisce alcun punteggio nell'ambito A della scheda di valutazione **quadrimestrale**.

La “pesatura” su base 100 dell'ambito A è come di seguito determinata:

Tabella n. 2

Peso Ambito A "Grado di raggiungimento dell'obiettivo della U.O. di appartenenza"	
Personale Categorie A/B/C/D	40

5.2 La componente “Comportamenti professionali e organizzativi” (Ambito B)

La componente comportamenti professionali ed organizzativi costituisce il “core qualitativo” della valutazione della performance individuale ed è finalizzata alla valutazione del “modo di agire” dei dipendenti all’interno del contesto organizzativo di riferimento, quale espressione del livello di prestazione rispetto a comportamenti attesi per la categoria d’inquadramento.

Oggetto della valutazione è esclusivamente il contenuto e le modalità di svolgimento della prestazione nel periodo considerato, in relazione alle responsabilità assegnate ed alle mansioni ascrivibili alla categoria di appartenenza.

Con riferimento a tale ambito la “performance” da valutare è:

- un insieme di atti e comportamenti organizzativi
- messi in atto da una persona
- nell’ambito di una specifica posizione di lavoro
- relativamente ad un determinato periodo di tempo
- in funzione di determinati obiettivi e compiti assegnati

La valutazione deve, pertanto, essere basata sull’analisi di dati e fatti relativi a specifici eventi e non su opinioni personali, pregiudizi o impressioni generiche, tenendo in debito conto delle influenze di tutte le circostanze che, nel periodo in esame, possono aver inciso, positivamente o negativamente, nella prestazione resa.

La principale innovazione introdotta in quest’ambito rispetto al previgente sistema, del quale riprende per tutte le categorie del personale i 4 sottofattori di valutazione già definiti per l’apporto individuale, è rappresentata dalla relativa scala di valutazione, non più basata sul posizionamento rispetto agli standard prefissati per ciascun sottofattore (comportamenti attesi in funzione del ruolo ricoperto).

Nella valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi, il dirigente/valutatore deve esprimere, per ciascun sottofattore, un giudizio diversamente articolato, secondo i livelli di seguito indicati, formulato sulla base della comparazione, in termini di frequenza e qualità, con le attese rispetto al ruolo ed alla posizione ricoperta dal dipendente.

Tabella n. 3

Declaratoria livelli di giudizio sottofattori Ambito B “Comportamenti professionali ed organizzativi”		Punteggio corrispondente
Assente	Comportamento completamente assente o messo in atto solo in situazioni eccezionali.	0 - 4
Sporadico	Comportamento discontinuo non in linea con le attese del ruolo, messo in atto solo in situazioni sporadiche.	5 - 10
Frequente	Comportamento frequente in situazioni abituali e routinarie.	11 – 16
Consolidato	Comportamento consolidato e ricorrente sia in situazioni abituali sia in presenza di situazioni impreviste e non predeterminate.	17 – 22
Eccellente	Comportamento espresso in maniera continuativa, oltre le attese del ruolo, anche al di fuori di situazioni schematizzate/routinarie.	23 - 25

Ambito B : Comportamenti professionali ed organizzativi

Con riferimento a ciascuna categoria di personale i 4 sottofattori di valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi sono:

CATEGORIA A

Sottofattore di valutazione
Puntualità nell'assolvimento delle prestazioni
Precisione nell'esecuzione delle istruzioni operative
Flessibilità rispetto alle esigenze organizzative della struttura
Propensione ai rapporti con l'utenza ed alla collaborazione interna

CATEGORIA B

Sottofattore di valutazione
Puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni
Flessibilità rispetto alle esigenze organizzative della struttura
Propensione ai rapporti con l'utenza ed al lavoro di gruppo
Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni operative

CATEGORIA C

Sottofattore di valutazione
Puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni
Flessibilità rispetto alle esigenze ed ai mutamenti organizzativi della struttura e grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, ivi compreso il livello di adattamento alla differenziazione dell'articolazione oraria in turni
Propensione ai rapporti con l'utenza ed al lavoro di gruppo
Capacità di iniziativa personale, di autonomia funzionale nell'ambito di istruzioni o direttive di massima ricevute e di proporre soluzioni

CATEGORIA D

Sottofattore di valutazione
Capacità di organizzare e pianificare il lavoro nell'ambito della funzione attribuita, in relazione alle priorità ed urgenze ed agli obiettivi assegnati
Capacità di iniziativa personale, di autonomia decisionale nell'ambito delle direttive ricevute e di proporre soluzioni innovative e/o migliorative nell'ambito dei procedimenti assegnati
Flessibilità rispetto alle esigenze ed ai mutamenti organizzativi e capacità di integrazione nei processi, ivi compreso il livello di adattamento alla differenziazione dell'articolazione oraria in turni
Orientamento ai rapporti con l'utenza ed al lavoro di gruppo, capacità di motivazione e coinvolgimento

Per la descrizione analitica dei comportamenti attesi si rimanda alle specifiche riportate in **Allegato 2**

La “pesatura” su base 100 dell’ambito B è come di seguito determinata:

Tabella n. 4

Peso Ambito B “Comportamenti professionali ed organizzativi”	
<i>Personale</i> <i>A/B/C/D</i>	<i>Categorie</i> 40

5.3 La componente “Qualità del contributo assicurato al raggiungimento degli obiettivi della U.O. di appartenenza” (Ambito C)

Tale componente, che costituisce un elemento innovativo della parte qualitativa del sistema di valutazione del personale, rappresenta l'espressione qualitativa del contributo fornito per il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e rappresenta il “come si deve fare”.

Il livello di giudizio deve, pertanto, tenere conto del grado di partecipazione alle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla U.O. di appartenenza.

Tabella n. 5

Declaratoria livelli di giudizio sottofattori Ambito C “Qualità del contributo al raggiungimento obiettivi della U.O. di appartenenza”		Punteggio corrispondente
<i>Insufficiente</i>	Il grado di partecipazione agli obiettivi assegnati alla UU.OO. – rispetto ai compiti attribuiti – è nullo o inadeguato	0 - 59
<i>Sufficiente</i>	Il grado di partecipazione agli obiettivi assegnati alla UU.OO. – rispetto ai compiti attribuiti – è adeguato	60 - 75
<i>Discreto</i>	Il grado di partecipazione agli obiettivi assegnati alla UU.OO. – rispetto ai compiti attribuiti – è apprezzabile	76 – 82
<i>Buono</i>	Il grado di partecipazione agli obiettivi assegnati alla UU.OO. – rispetto ai compiti attribuiti – è soddisfacente	83 – 94
<i>Ottimo</i>	Il grado di partecipazione agli obiettivi assegnati alla UU.OO. – rispetto ai compiti attribuiti – è eccellente	95 - 100

La “pesatura” su base 100 dell’ambito C è come di seguito determinata:

Tabella n. 6

Peso Ambito C “Qualità del contributo al raggiungimento obiettivi della U.O. di appartenenza”	
<i>Personale A/B/C/D</i>	<i>Categorie</i> 20

6. Il Processo di valutazione quadrimestrale

6.1 La compilazione delle schede

Il processo di valutazione della performance individuale sostituisce ed integra il vigente Sistema Permanente di Valutazione delle prestazioni lavorative concertato in data 18/04/2005, approvato in data 10/08/2005 contestualmente al CCDI 2002/2005 e riportato in stralcio da ultimo agli artt. 3 e 6 del CCDI 2006/2009.

La valutazione della performance individuale di ciascun dipendente è effettuata dal dirigente competente con cadenza **quadrimestrale** mediante la compilazione delle apposite schede di valutazione quadrimestrali riportate in **Allegato n. 1**.

Il periodo valutativo quadrimestrale coincide con i periodi 1.1 - 30.4, 1.5 – 31/8 e 1.9 - 31.12 di ciascun anno solare.

Nelle anzidette schede verranno indicati nella parte A, nell'ambito dei risultati raggiunti dall'unità organizzativa di appartenenza, i punteggi attribuiti al grado di conseguimento degli obiettivi nel **quadrimestre** di riferimento e nelle parti B e C, nell'ambito dei comportamenti professionali ed organizzativi e della qualità del contributo, i punteggi attribuiti, per ciascun livello di giudizio, ai diversi sottofattori di valutazione.

Nel caso di trasferimento del dipendente intervenuto nel corso del periodo valutativo **quadrimestrale**, la valutazione verrà effettuata dal dirigente del Servizio/Ufficio presso il quale il lavoratore ha prestato la maggiore attività lavorativa.

Nel caso in cui in un **quadrimestre** il dipendente avrà prestato lo stesso periodo di servizio in più Servizi/Uffici, la valutazione verrà effettuata dal dirigente del Servizio/Ufficio presso il quale il dipendente ha prestato attività lavorativa nel periodo finale del **quadrimestre**.

Nel caso di distacco e/o assegnazione temporanea del dipendente, la valutazione verrà demandata, fatti salvi i criteri sul conteggio dei periodi di cui sopra, al dirigente del Servizio/Ufficio presso il quale è stato distaccato o comunque assegnato temporaneamente il lavoratore nel quadrimestre.

Per il personale comunale comandato e/o distaccato c/o altri Enti, Amministrazioni o Aziende, dovrà essere compilata dalle Amministrazioni c/o le quali presta temporaneamente servizio, secondo le modalità applicative sopra esplicitate, la scheda di valutazione della Performance individuale. Per le procedure di comando/distacco in itinere e/o da avviare, il Settore Risorse Umane dovrà informare sulle modalità di valutazione vigenti, fornendo i modelli delle schede di valutazione che, una volta compilate dai Dirigenti dell'Ente di destinazione, dovranno essere trasmesse al Settore/Ufficio di assegnazione del dipendente.

Disposizione prevista in via sperimentale per il primo anno di applicazione del nuovo Sistema di Valutazione : per le strutture i cui servizi sono decentrati sul territorio (es. Asili Nido, Postazioni Decentrate, ecc.) il dirigente – ai fini della compilazione delle schede di valutazione – può avvalersi di appositi report predisposti dai referenti in posizione apicale, o, in mancanza, da referenti individuati dal medesimo dirigente.

6.2 La Comunicazione

La valutazione della performance individuale consiste in un giudizio – da parte del dirigente competente – della prestazione lavorativa svolta dal dipendente rispetto a criteri e obiettivi definiti e conoscibili a priori da entrambi i soggetti interessati (valutato/valutatore).

Tale valutazione può produrre un “effetto boomerang” in ragione delle reazioni che può produrre nel soggetto valutato laddove non si riconosca la valutazione come corretta.

Come diretta conseguenza si produrrà un effetto contrario a quello potenzialmente positivo legato al riconoscimento del merito ed all'incentivazione al miglioramento.

Per facilitare il consenso e rendere la valutazione il più possibile chiara, trasparente e condivisa è previsto che il dirigente:

- ❖ debba effettuare – direttamente o per il tramite di delegati per le strutture di grandi dimensioni - nel corso del quadri mestre dei monitoraggi intermedi, attraverso colloqui, anche collettivi con i propri collaboratori, finalizzati all'adozione di eventuali interventi correttivi, volti a riorientare la prestazione;
- ❖ prima di procedere alla formale e definitiva compilazione delle schede di valutazione e con le stesse modalità del monitoraggio intermedio, debba informare le unità organizzative/gruppi di lavoro degli esiti del processo di valutazione.

Solo successivamente il dirigente compila e consegna al dipendente copia della scheda quadri mestrale di valutazione della performance individuale.

Le schede di valutazione sono consegnate ai dipendenti entro 15 giorni dalla fine di ciascun quadri mestre di riferimento; trascorso infruttuosamente tale termine il dipendente può formalmente farne richiesta al Dirigente , informando per conoscenza il Direttore Generale.

7. Le Procedure di Conciliazione

Il dipendente interessato, qualora ritenga di procedere alla contestazione della valutazione della performance individuale con riferimento ai livelli di giudizio ed ai relativi punteggi attribuiti ai diversi sottofattori degli ambiti B e C, può, entro 15 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, presentare istanza di revisione della valutazione al dirigente coordinatore o, in mancanza, al capo area/direttore generale.

Sono ammissibili, secondo le modalità sopra indicate, i ricorsi solo nei casi in cui la valutazione quadri mestrale, rispetto a quella del quadri mestre precedente, comporti, con riferimento ai rispettivi ambiti interessati:

- ❖ **Ambito B:** per almeno due dei 4 sottofattori individuati, un livello di giudizio inferiore rispetto al precedente (es. da frequente a sporadico, da eccellente a consolidato, ecc.);
- ❖ **Ambito C:** un livello di giudizio inferiore rispetto al precedente (es. da ottimo a buono, da discreto a sufficiente, ecc.).

Resta in facoltà del dipendente la possibilità di farsi assistere da un rappresentante sindacale.

Il dirigente coordinatore, esaminate le posizioni espresse dal dirigente che ha compilato la valutazione e dal dipendente valutato, entro 20 giorni dalla ricezione dell'istanza

di revisione convoca le parti prospettando, se ne ravvisa gli estremi, una soluzione conciliativa tesa alla modifica della valutazione attribuita.

Se non sarà possibile addivenire ad una soluzione conciliativa, l'istanza di revisione della valutazione sarà respinta previa redazione di apposito verbale.

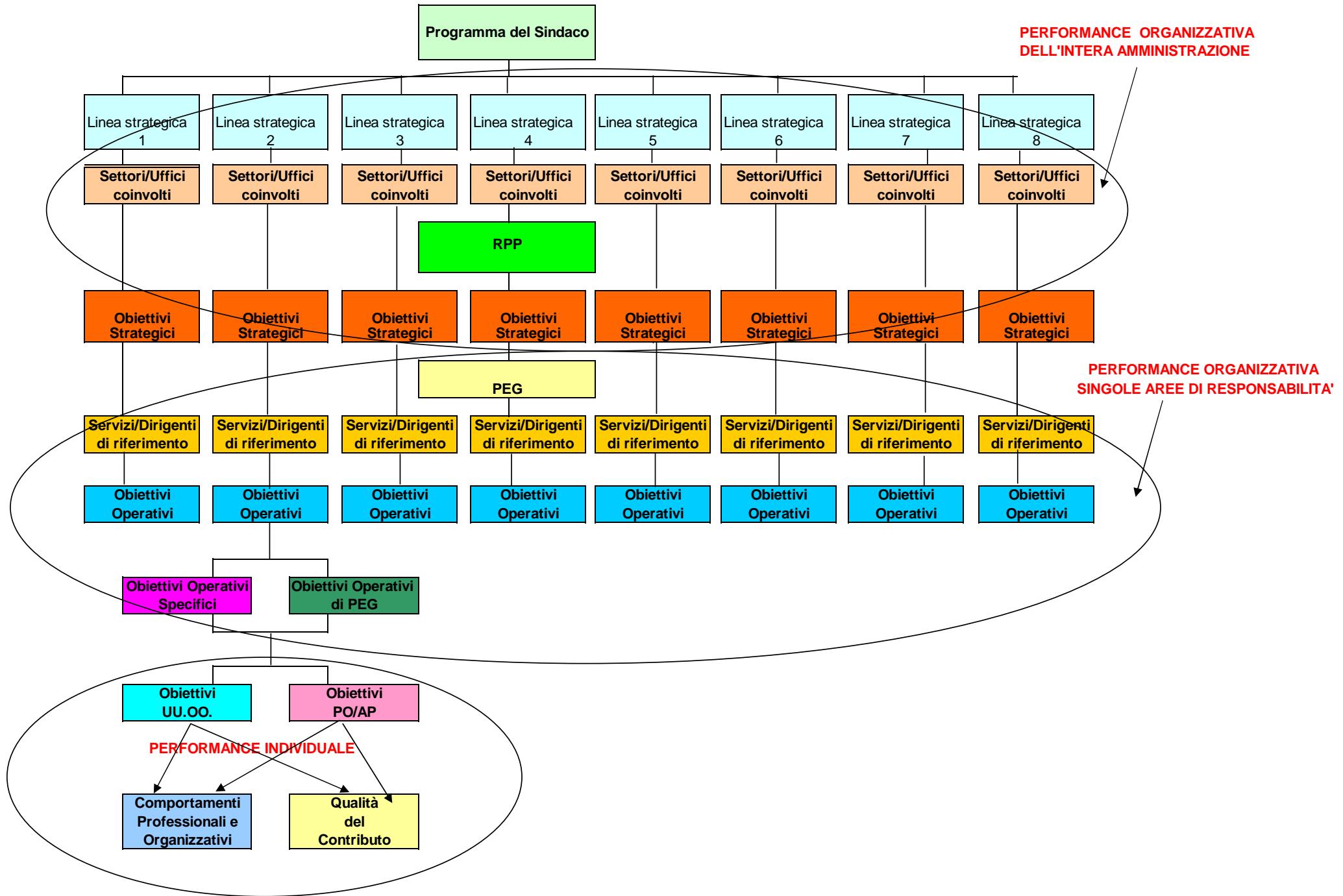
8. *La Valutazione annuale*

Alla fine di ciascun anno solare il dirigente compila la scheda di valutazione annuale riferendosi alle **3** valutazioni effettuate nei **quadrimestri** che compongono l'anno solare in questione.

**Sistema di misurazione e valutazione della
Performance
Area Comparto**

ALLEGATI

ALBERO DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI PALERMO



ALLEGATO N.1

SCHEDE QUADRIMESTRALI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE CATEGORIA A – B-C-D

COMUNE DI PALERMO
UFFICIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

SCHEDA VALUTAZIONE QUADRIMESTRALE PERFORMANCE INDIVIDUALE - CATEG.A

NOMINATIVO	NATO IL	
PROFILO	CATEGORIA	
UFFICIO	MATRICOLA	
SERVIZIO	U.O.	

AMBITO A - RISULTATI RAGGIUNTI DALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
<i>Grado di conseguimento degli obiettivi nel quadrimestre di riferimento</i>	Minimo atteso (almeno 50%)	Parz. Raggiunto (almeno 60%)	Compl. Raggiunto (almeno 90%)					
	50	75	100					
Riporto Punteggio							0,4	PPA
AMBITO B - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
Fattori di valutazione	assente	sporadico	frequente	consolidato	eccellente	Riporto		
<i>Puntualità nell'assolvimento delle prestazioni</i>	0 - 4	5. - 10	11. - 16	17. - 22	23.-25			
<i>Precisione nell'esecuzione delle istruzioni operative</i>	0 - 4	5. - 10	11. - 16	17. - 22	23.-25			
<i>Flessibilità rispetto alle esigenze organizzative della struttura</i>	0 - 4	5. - 10	11. - 16	17. - 22	23.-25			
<i>Propensione ai rapporti con l'utenza ed alla collaborazione interna</i>	0 - 4	5. - 10	11. - 16	17. - 22	23.-25			
Riporto Punteggio assegnato ai fattori							0,4	PPB
AMBITO C - QUALITA' DEL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVA							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
<i>Partecipazione attiva alle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi della U.O. di appartenenza</i>	Insuff.	Suff.	Discreto	Buono	Ottimo	Riporto		
	0 - 59	60 - 75	76 - 82	83 - 94	95 - 100			
Riporto Punteggio							0,2	PPC
TOTALE PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE							PPA+PPB+PPC	

COMUNE DI PALERMO
UFFICIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

SCHEDA VALUTAZIONE QUADRIMESTRALE PERFORMANCE INDIVIDUALE - CATEG.B

NOMINATIVO	NATO IL	
PROFILO	CATEGORIA	
UFFICIO	MATRICOLA	
SERVIZIO	U.O.	

AMBITO A - RISULTATI RAGGIUNTI DALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
<i>Grado di conseguimento degli obiettivi nel quadrimestre di riferimento</i>		Minimo atteso (almeno 50%)	Parz. Raggiunto (almeno 60%)	Compl. Raggiunto (almeno 90%)				
<i>Riporto Punteggio</i>							0,4	PPA
AMBITO B - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI								
Fattori di valutazione	assente	sporadico	frequente	consolidato	eccellente	Riporto	PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
<i>Puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni</i>	0 - 4	5. - 10	11.- 16	17.- 22	23.-25			
<i>Flessibilità rispetto alle esigenze organizzative della struttura</i>	0 - 4	5. - 10	11.- 16	17.- 22	23.-25			
<i>Propensione ai rapporti con l'utenza ed al lavoro di gruppo.</i>	0 - 4	5. - 10	11.- 16	17.- 22	23.-25			
<i>Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni operative</i>	0 - 4	5. - 10	11.- 16	17.- 22	23.-25			
<i>Riporto Punteggio assegnato ai fattori</i>							0,4	PPB
AMBITO C - QUALITA' DEL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVA							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
<i>Partecipazione attiva alle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi della U.O. di appartenenza</i>	Insuff.	Suff.	Discreto	Buono	Ottimo	Riporto		
	0 - 59	60 - 75	76 - 82	83 - 94	95 - 100			
<i>Riporto Punteggio</i>							0,2	PPC
TOTALE PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE							PPA+PPB+PPC	

COMUNE DI PALERMO
UFFICIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

SCHEDA VALUTAZIONE QUADRIMESTRALE PERFORMANCE INDIVIDUALE - CATEG.C

NOMINATIVO	NATO IL	
PROFILO	CATEGORIA	
UFFICIO	MATRICOLA	
SERVIZIO	U.O.	

AMBITO A - RISULTATI RAGGIUNTI DALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
<i>Grado di conseguimento degli obiettivi nel quadrimestre di riferimento</i>	Minimo atteso (almeno 50%)	Parz. Raggiunto (almeno 60%)	Compl. Raggiunto (almeno 90%)					
<i>Riporto Punteggio</i>	50	75	100				0,4	PPA
AMBITO B - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
Fattori di valutazione	assente	sporadico	frequente	consolidato	eccellente	Riporto		
<i>Puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni</i>	0 - 4	5. - 10	11.- 16	17.- 22	23.-25			
<i>Flessibilità rispetto alle esigenze ed ai mutamenti organizzativi della struttura e grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, ivi compreso il livello di adattamento alla differenziazione dell'articolazione oraria dei turni</i>	0 - 4	5. - 10	11.- 16	17.- 22	23.-25			
<i>Propensione ai rapporti con l'utenza ed al lavoro di gruppo.</i>	0 - 4	5. - 10	11.- 16	17.- 22	23.-25			
<i>Capacità di iniziativa personale, di autonomia funzionale nell'ambito di istruzioni o direttive di massima ricevute e di proporre soluzioni</i>	0 - 4	5. - 10	11.- 16	17.- 22	23.-25			
<i>Riporto Punteggio assegnato ai fattori</i>							0,4	PPB
AMBITO C - QUALITA' DEL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVA							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
<i>Partecipazione attiva alle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi della U.O. di appartenenza</i>	Insuff.	Suff.	Discreto	Buono	Ottimo	Riporto		
	0 - 59	60 - 75	76 - 82	83 - 94	95 - 100			
<i>Riporto Punteggio</i>							0,2	PPC
TOTALE PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE							PPA+PPB+PPC	

COMUNE DI PALERMO
UFFICIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

SCHEDA VALUTAZIONE QUADRIMESTRALE PERFORMANCE INDIVIDUALE - CATEG.D

NOMINATIVO	NATO IL	
PROFILO	CATEGORIA	
UFFICIO	MATRICOLA	
SERVIZIO	U.O.	

AMBITO A - RISULTATI RAGGIUNTI DALL'UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
<i>Grado di conseguimento degli obiettivi nel quadrimestre di riferimento</i>	Minimo atteso (almeno 50%)	Parz. Raggiunto (almeno 60%)	Compl. Raggiunto (almeno 90%)					
<i>Riporto Punteggio</i>	50	75	100				0,4	PPA
AMBITO B - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
Fattori di valutazione	assente	sporadico	frequente	consolidato	eccellente	Riporto		
<i>Capacità di organizzare e pianificare il lavoro nell'ambito della funzione attribuita, in relazione alle priorità ed urgenze ed agli obiettivi assegnati</i>	0 - 4	5. - 10	11. - 16	17. - 22	23.-25			
<i>Capacità di iniziativa personale, di autonomia decisionale nell'ambito delle direttive ricevute e di proporre soluzioni innovative e/o migliorative nell'ambito dei procedimenti assegnati</i>	0 - 4	5. - 10	11.- 16	17.- 22	23.-25			
<i>Flessibilità rispetto alle esigenze ed ai mutamenti organizzativi e capacità di integrazione nei processi ivi compreso il livello di adattamento alla differenziazione dell'articolazione oraria dei turni</i>	0 - 4	5. - 10	11.- 16	17.- 22	23.-25			
<i>Orientamento ai rapporti con l'utenza ed al lavoro di gruppo, capacità di motivazione e coinvolgimento</i>	0 - 4	5. - 10	11.- 16	17.- 22	23.-25			
<i>Riporto Punteggio assegnato ai fattori</i>							0,4	PPB
AMBITO C - QUALITA' DEL CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI UNITA' ORGANIZZATIVA							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
<i>Partecipazione attiva alle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi della U.O. di appartenenza</i>	Insuff.	Suff.	Discreto	Buono	Ottimo	Riporto		
	0 - 59	60 - 75	76 - 82	83 - 94	95 - 100			
<i>Riporto Punteggio</i>							0,2	PPC
TOTALE PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE							PPA+PPB+PPC	

ALLEGATO N.2

DESCRIZIONE ANALITICA DEI COMPORTAMENTI ATTESI

MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPARTO

AMBITO B – COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI

Descrizione analitica dei comportamenti attesi

CATEGORIA A	
Sottofattore di valutazione	Attese rispetto al ruolo ed alla posizione ricoperta
Puntualità nell'assolvimento delle prestazioni	Rispetto dei tempi di esecuzione dei compiti e delle attività assegnate
Precisione nell'esecuzione delle istruzioni operative	Diligenza e precisione nell'esecuzione dei compiti ed attività assegnate
Flessibilità rispetto alle esigenze organizzative della struttura	Disponibilità ad adeguare la propria prestazione lavorativa in funzione delle esigenze operative dell'ufficio di appartenenza
Propensione ai rapporti con l'utenza ed alla collaborazione interna	Cortesia e disponibilità nei rapporti con gli utenti ed i colleghi
CATEGORIA B	
Sottofattore di valutazione	Attese rispetto al ruolo ed alla posizione ricoperta
Puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni	Svolgimento dei compiti ed attività assegnate con la perizia necessaria nel rispetto dei tempi e delle scadenze prefissate
Flessibilità rispetto alle esigenze organizzative della struttura	Elasticità nello svolgimento delle proprie attività in funzione delle esigenze organizzative della struttura di appartenenza e capacità di riadattare metodologie e tempi di lavoro in situazioni di emergenza senza pregiudicare i risultati finali
Propensione ai rapporti con l'utenza ed al lavoro di gruppo	Relazioni con gli utenti improntati alla cortesia ed alla disponibilità, collaborazione e disponibilità con gli utenti e con i colleghi
Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni operative	Proposizione di soluzioni anche di piccola entità, ma di immediata realizzazione, per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia

CATEGORIA C	
Sottofattore di valutazione	Attese rispetto al ruolo ed alla posizione ricoperta
Puntualità e precisione nell'assolvimento delle prestazioni	Impegno e capacità di svolgere i compiti e le attività assegnate in modo efficace nel rispetto delle istruzioni ricevute.
Flessibilità rispetto alle esigenze ed ai mutamenti organizzativi della struttura e grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, ivi compreso il livello di adattamento alla differenziazione dell'articolazione oraria in turni	Elasticità e capacità di riadattare metodologie e tempi di lavoro in funzione delle esigenze e dei mutamenti organizzativi. Disponibilità a svolgere diverse attività e/o diverse articolazioni dell'orario di lavoro, anche su turni.
Propensione ai rapporti con l'utenza ed al lavoro di gruppo	Buone relazioni e rapporti con gli utenti improntati alla cortesia ed alla disponibilità, collaborazione e disponibilità con i colleghi, fornendo un contributo personale al raggiungimento degli obiettivi comuni.
Capacità di iniziativa personale, di autonomia funzionale nell'ambito di istruzioni o direttive di massima ricevute e di proporre soluzioni	Autonomia operativa e capacità di risoluzione di problemi di piccola e media entità nello svolgimento dei compiti assegnati nel rispetto delle istruzioni di massima ricevute, capacità di proporre diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati
CATEGORIA D	
Sottofattore di valutazione	Attese rispetto al ruolo ed alla posizione ricoperta
Capacità di organizzare e pianificare il lavoro nell'ambito della funzione attribuita, in relazione alle priorità ed urgenze ed agli obiettivi assegnati	Capacità di pianificare il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori in funzione delle scadenze e degli obiettivi assegnati e di saper gestire, pur in assenza di direttive specifiche, eventuali emergenze senza compromettere i risultati finali.
Capacità di iniziativa personale, di autonomia decisionale nell'ambito delle direttive ricevute e di proporre soluzioni innovative e/o migliorative nell'ambito dei procedimenti assegnati	Capacità di autonomia decisionale nell'ambito delle direttive ricevute, anche in situazioni critiche e/o non predeterminate. Propensione all'innovazione ed al problem solving.
Flessibilità rispetto alle esigenze ed ai mutamenti organizzativi e capacità di integrazione nei processi, ivi compreso il livello di adattamento alla differenziazione dell'articolazione oraria in turni	Disponibilità al cambiamento partecipando attivamente alle innovazioni ed ai mutamenti organizzativi, adattandosi prontamente ai nuovi processi lavorativi ed ai nuovi compiti e ruoli assegnati con un atteggiamento positivo e propositivo. Disponibilità a svolgere diverse attività e/o diverse articolazioni dell'orario di lavoro, anche su turni.
Orientamento ai rapporti con l'utenza ed al lavoro di gruppo, capacità di motivazione e coinvolgimento	Capacità di interpretare i bisogni dell'utenza interna ed esterna trovando di volta in volta la soluzione più adeguata alle esigenze rilevate. Attitudine al lavoro di gruppo attraverso un continuo coinvolgimento dei propri collaboratori nei processi lavorativi, stimolandone l'aggregazione e la collaborazione a tutti i livelli.

Sistema di misurazione e valutazione della Performance

Area Comparto

APPENDICE

LINEE GUIDA GENERALI SULLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DA PARTE DEI DIRIGENTI

Al fine di rendere il più omogeneo e trasparente il processo di valutazione della Performance individuale da parte dei rispettivi dirigenti di riferimento, sono di seguito indicate le linee guida generali alle quali attenersi:

I presupposti alla base della valutazione

1. La valutazione ha esclusivamente per oggetto la prestazione lavorativa e deve tenere innanzi tutto conto della categoria e dell'area di appartenenza del dipendente : non è possibile chiedere – ma soprattutto valutare negativamente – comportamenti ed attività non ricompresse nelle mansioni esigibili
2. La disponibilità alla flessibilità delle mansioni, l'interfugibilità e la capacità di adattamento ai cambiamento, ancorché non producano nell'immediato prestazioni eccellenti, costituisce elemento positivo di valutazione
3. La valutazione deve tenere conto delle competenze possedute dal dipendente ed acquisite nell'arco della sua carriera lavorativa. Non è possibile chiedere e valutare comportamenti che esorbitano dalle sue competenze
4. I rapporti personali tra valutato e valutatori, i pregiudizi basati su esperienze altrui, i pettegolezzi e la sfera privata devono sempre rimanere estranei al processo di valutazione
5. La valutazione deve tenere anche in debita considerazione i mezzi messi a disposizione del dipendente (attrezzature, strumenti di lavoro, apparecchiature informatiche, ecc.)
6. La valutazione deve sempre tenere conto del fine ultimo di migliorare il servizio offerto all'utenza, sia interna, sia esterna.

Gli errori da evitare

1. **Gli Stereotipi** – Gli stereotipi possono, in misura maggiore o minore, far interpretare le azioni compiute da una persona in modo del tutto soggettivo e non giustificato. In particolare nelle valutazioni hanno un peso più elevato le esperienze passate per cui si rischia, ad esempio, di valutare in modo meno severo chi ha dato buoni risultati e viceversa si guarda a priori in modo più severo chi nel recente passato ha lavorato con minore intensità
2. **I sentimenti personali** – Si deve sempre evitare di far riferimento ai sentimenti personali nei confronti del valutato: i rapporti di amicizia, di gratitudine, di collaborazione, di simpatia o antipatia possono influenzare il giudizio, anche se in buona fede. Pertanto occorre uno sforzo per attenersi unicamente a dati e fatti concreti, poiché oggetto della valutazione non è la verifica di un rapporto personale, ma dei comportamenti organizzativi e del contributo dati da un collaboratore all'attività dell'ufficio.
3. **I giudizi precedenti** – Ogni situazione di valutazione è una situazione nuova, riferita ad un arco temporale preciso ed a degli specifici obiettivi assegnati in funzione dell'attività svolta. Pertanto non bisogna rifarsi a giudizi espressi in precedenza, anche da altri. Giudizi precedentemente formulati su una persona possono indurre il valutare a mantenere costante il proprio giudizio a distanza di tempo, più di quanto (nel bene o nel male) la situazione lo giustifichi

4. **La Tendenza Mediana** – La tendenza mediana si verifica quando il valutatore, preoccupato di esprimere giudizi eccessivamente positivi o negativi e generare malcontento fra i dipendenti, fa una media dei comportamenti. In questo modo si ha un generale appiattimento delle valutazioni e non possono essere fornite indicazioni sul miglioramento della performance
5. **La Valutazione simile** - In questo caso il valutatore tende a valutare i propri collaboratori con lo stesso metro con il quale giudica se stesso, tendendo a valutare positivamente o negativamente rispettivamente chi ha una o più caratteristiche del proprio comportamento
6. **Effetto alone** – Si ha quando una sola caratteristica della persona da valutare, positiva o negativa, condiziona il giudizio sulle altre caratteristiche. Si verifica in particolare quando la valutazione è affrettata e si hanno poche informazioni dirette sul valutato.
7. **Effetto primari e recency** – Si ha quando l'elaborazione del giudizio di valutazione è influenzato unicamente dalle prime impressioni o dal primo periodo del semestre (primari) o da quelle ricevute per ultime (recency), non tenendo in debito conto i cambiamenti comunque avvenuti nel corso del semestre di riferimento
8. **Generosità e trappola della finta eccellenza di massa** – Si ha quando si danno valutazioni elevate e indifferenziate per non recare danno ai propri collaboratori e soprattutto non penalizzare nessuno rispetto all'incentivo economico legato alla performance individuale.
Questo atteggiamento, pur se dettato da buone intenzioni, distorce la percezione da parte del collaboratore della sua reale prestazione e non permette di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento, ne tanto meno di premiare chi si è distinto con una prestazione sopra la norma.
Le valutazioni eccellenti, cioè con il massimo del punteggio per ogni sottocategoria di valutazione, devono essere contenute, adeguatamente motivate e riguardare un ristretto numero di dipendenti con caratteristiche significative
9. **Valutazione = Punteggio** – Errore comune è quello di ridurre la valutazione all'esito quantitativo del punteggio, quando in realtà la valutazione è l'insieme delle considerazioni in merito alla prestazione di un collaboratore. Il punteggio non è altro che una semplificazione che consente di quantificare e rendere più fruibile la valutazione ai fini retributivi. La valutazione fa quindi riferimento più al giudizio qualitativo che al punteggio attribuito.