COMUNE DI CASALECCHIO DI RENO

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

**Allegato alla deliberazione di Giunta Comunale n.ro ____ del _____**

# INDICE

FINALITA'.....3

PRINCIPALI STRUMENTI DI VALUTAZIONE.....5

PRINCIPALI MODALITA' DI VALUTAZIONE .....6

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE .....7

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....10

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....18

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE .....25

## FINALITA'

Il presente documento contiene la metodologia per la valutazione delle performance dei dirigenti, dei titolari di posizioni organizzative, dei dipendenti, nonché del segretario generale, in attuazione di quanto prescritto dal d.lgs. n. 150/2009 e dal regolamento comunale sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi e sull'accesso all'impiego.

L'introduzione nella Pubblica Amministrazione del concetto di performance, inteso non più soltanto come rispetto di norme giuridiche e atti amministrativi, ma soprattutto come capacità di produrre in modo efficiente beni e servizi pubblici, richiede che da un controllo delle attività interne all'Amministrazione, quali il controllo giuridico amministrativo e della gestione in senso stretto, si passi alla valutazione dei risultati conseguiti dall'azione pubblica. Conseguentemente la misurazione della performance si è orientata verso la capacità dell'Amministrazione di rispondere efficacemente ai bisogni dei cittadini, che diventano il focus della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza).

Il Comune di Casalecchio di Reno ha avviato un percorso di pianificazione e controllo in cui sussiste una stretta connessione tra il Documento Unico di Programmazione ed il Piano Esecutivo di Gestione / Piano della performance, consentendo così lo sviluppo di un sistema di misurazione e valutazione della performance in coerenza con i principi del Titolo II del d.lgs. n. 150/2009.

Il presente sistema di valutazione è orientato all'adozione di metodologie di misurazioni quanti/qualitative, attraverso il ricorso ad appositi indicatori finalizzati alla verifica del grado di raggiungimento di quanto programmato e alla misurazione dell'impatto che il risultato ottenuto ha indotto sul territorio e sulle dinamiche comportamentali dei cittadini.
Il sistema si pone come uno degli strumenti per il cambiamento organizzativo e di verifica costante non solo dell'operato degli individui ma anche della validità delle linee strategiche dell'Amministrazione.
Il sistema costituisce anche un'ulteriore leva per rafforzare le azioni avviate con l'approvazione del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione, in quanto la sua applicazione sostiene la tutela e il riconoscimento dei buoni comportamenti (etica della valutazione) e valorizza l'integrità personale e professionale di tutti i dipendenti.

Il sistema intende nello specifico contemperare le seguenti esigenze:

- **valorizzare le capacità gestionali di dirigenti e titolari di p.o.**, adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari che quelli relativi all'attività ordinaria nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- **valorizzare la professionalità dei dipendenti**, collegando la valutazione delle prestazioni ai comportamenti e al raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo;

- **migliorare la partecipazione del valutato nel processo valutativo**, prevedendo momenti di confronto e ricorrendo allo strumento dell'autovalutazione;
- **garantire la trasparenza di metodi e risultati**, prevedendo la pubblicazione dei risultati e della valutazione sul sito web del Comune, nell'apposita sezione "Amministrazione Trasparente";
- **integrare la metodologia di valutazione dei dirigenti e dei titolari di p.o. con il sistema di valutazione della complessiva performance dell'Ente**, collegando il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e di gruppo a una quota variabile di retribuzione di risultato;
- **rafforzare la diffusione del sistema di valori individuati da porre alla base dei comportamenti di tutti i soggetti che operano, nei vari ruoli, nell'Amministrazione Comunale;**
- **garantire la terzietà** dei membri esterni dell'Organismo di Valutazione (O.V.);
- **rafforzare il collegamento tra retribuzione accessoria e performance**, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito (premialità selettiva) e la corresponsione delle progressioni economiche orizzontali.

Dopo alcuni anni dalla sua introduzione, in una logica di sviluppo e miglioramento, il sistema di valutazione si pone i seguenti obiettivi di breve-medio termine:

- introdurre forme di valutazione non gerarchica;
- prevedere il coinvolgimento dei cittadini /utenti;
- coinvolgere maggiormente gli amministratori nel percorso di valutazione.

## PRINCIPALI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

La metodologia di valutazione prevede l'utilizzo di vari strumenti, ognuno di essi concorre alla valutazione finale delle performance individuali:

### *1) I Report*

Il sistema dei report è un insieme di strumenti che consente il monitoraggio e la verifica, a ciascun livello dell'organizzazione, dell'andamento delle attività in relazione agli obiettivi strategici e gestionali dell'Ente, predefiniti negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente.

I soggetti che partecipano alla costruzione dei report sono:

- **I titolari di p.o.**, che rendicontano le schede di budget e si rapportano con i dirigenti
- **I dirigenti** che, con il supporto delle p.o., rendicontano le schede dei progetti di sviluppo collegati agli obiettivi operativi del DUP
- **Il Servizio Programmazione e Controllo,** che raccoglie ed elabora le informazioni secondo le metodologie vigenti e fornisce i report a tutti i soggetti coinvolti.

Le schede ***Progetti di Sviluppo*** e ***Schede di Budget***, approvate ogni anno nel Piano Esecutivo di Gestione/ Piano della performance, costituiscono le componenti di base del presente sistema di valutazione. La rilevazione del grado di raggiungimento dell'indicatore di performance rappresenta il dato per il calcolo del conseguimento dei risultati.
La verifica e il monitoraggio in merito allo stato di attuazione è effettuato ogni sei mesi, la Giunta Comunale e il segretario generale possono comunque stabilire frequenze diverse.

### *2) La scheda di valutazione*

La scheda riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione. E' composta da un frontespizio, in cui sono riportati i dati identificativi del valutato e del valutatore, e da tre sezioni distinte:

- **SEZIONE A:** sono indicati i risultati conseguiti, desunti dai report di cui al punto precedente;
- **SEZIONE B:** sono indicate le competenze e/o i comportamenti organizzativi individuati come oggetto di valutazione;
- **SEZIONE C:** sono inserite altre informazioni utili.

Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della performance individuale e costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato o della produttività, secondo una metodologia di incentivazione che varia per i dirigenti, i titolari di p.o. e i dipendenti.
La scheda, predisposta in ogni sua parte e sottoscritta sia dal valutato che dal valutatore, è consegnata alla fine del periodo di valutazione, nei modi indicati nei paragrafi successivi.

Il punteggio complessivo della scheda è espresso in centesimi di punto (percentuale).

## PRINCIPALI MODALITA' DI VALUTAZIONE

La valutazione delle performance può avvenire con le seguenti modalità:

### *1) Valutazione gerarchica*

La valutazione gerarchica è eseguita dal segretario generale per i dirigenti e da questi ultimi per i titolari di p.o. e gli altri dipendenti.
Essa permette, attraverso l'osservazione diretta da parte del superiore, di valutare i comportamenti perseguiti nel periodo considerato.
Tale valutazione è indirizzata all'individuazione delle criticità sulle quali il valutato dovrà porre attenzione nel periodo successivo, in una logica di sviluppo.

### *2) Autovalutazione*

L'autovalutazione è finalizzata a verificare la percezione del valutato in riferimento ai propri margini di miglioramento delle competenze e dei comportamenti organizzativi; è infatti estremamente utile avere consapevolezza di quali fattori vadano corretti per avviare un efficace processo di miglioramento e sviluppo professionale.
Oltre all'aspetto sui comportamenti organizzativi, nell'attività di autovalutazione possono essere osservati alcuni aspetti concernenti il raggiungimento degli obiettivi in riferimento, ad esempio, alle principali cause di scostamento tra previsioni e risultato o alle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi.

### *3) Valutazione non gerarchica*

La valutazione non gerarchica permette al valutato di verificare la percezione e le attese dei propri collaboratori in riferimento alle prestazioni e ai comportamenti agiti. Ha lo scopo di fornire al soggetto valutato elementi utili per la redazione di un proprio piano di miglioramento delle prestazioni, con particolare riferimento alla gestione del personale.
Tale modalità potrà essere realizzata anche mediante le risultanze derivanti dalla somministrazione di questionari di benessere o di clima organizzativo, in linea con le normative vigenti, o attraverso altre forme da definire nei tempi e nei modi e ritenute più idonee.

### *4) Informazione dagli Assessori*

Il coinvolgimento degli Assessori nella valutazione dei dirigenti si concretizza con un colloquio degli Assessori con il segretario generale, finalizzato alla compilazione di uno specifico questionario predisposto dall'O.V. e riferito alle prestazioni del singolo dirigente per gli aspetti comportamentali di sua pertinenza. Ogni Assessore potrà essere coinvolto nella valutazione delle performance di uno o più dirigenti, a partire dagli obiettivi di mandato a lui assegnati.

# MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

## Premessa

Fino all'applicazione piena della legge 7 agosto 2015, n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" (cd riforma Madia), e nelle more dell'emanazione delle disposizioni attuative della stessa, la valutazione della performance del segretario generale è svolta sulla base di quanto stabilito dall'art. 42 del Contratto Collettivo nazionale 1998 – 2001 tuttora vigente.

In considerazione della dipendenza funzionale del segretario dall'organo di vertice politico dell'Ente, il Sindaco è individuato quale soggetto valutatore che, per lo svolgimento di tale funzione, potrà avvalersi del supporto dell'Organismo di Valutazione (OIV o Nucleo di valutazione).

Il segretario generale, oltre alle funzioni tipiche del ruolo, può svolgere anche funzioni di direzione e di presidio di strutture organizzative, se previsto nell'organizzazione e attribuito dal Sindaco in carica.

Il processo di valutazione del segretario generale è strettamente interconnesso con il sistema di programmazione e controllo dell'Ente e prevede che, a inizio anno con il PEG/Piano della performance, siano assegnati allo stesso gli obiettivi (e le correlate risorse finanziarie, umane e strumentali) sui quali sarà espressa la valutazione.
I risultati di performance, anche per quanto concerne il segretario generale, sono riassunti annualmente nella relazione annuale sulla performance, tenendo conto degli ambiti di coinvolgimento e dei relativi pesi che confluiranno direttamente nella valutazione.

## AMBITI DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione del Comune di Casalecchio di Reno si fonda sulla definizione di ambiti di valutazione, considerati per lo specifico ruolo ricoperto nell'organizzazione, cui è assegnato un peso che prioritariamente tiene conto delle competenze professionali e dei risultati conseguiti. Gli ambiti di valutazione della performance riferibile al segretario generale e i relativi pesi sono illustrati nella scheda seguente:

## SEGRETARIO GENERALE: INDICATORI E PESI PERCENTUALI

| Ambiti di valutazione | Indicatore | Punti | Peso | Collegamento a Programmazione |
|---|---|---|---|---|
| Risultato: Performance organizzativa Documento Unico di Programmazione *"Sezione strategica"* | Andamento Obiettivi strategici dell'Ente | 10 | 30% | Report Strategico DUP |
| Risultato: Performance individuale Piano Esecutivo di Gestione *"Progetti di sviluppo"* | Andamento Progetti di sviluppo di competenza | 20 | | Report Operativo PEG |
| Competenze professionali | Descrittori competenze | 70 | 70% | Valutazione Sindaco Organismo di Valutazione |

### *1) COMPETENZE PROFESSIONALI*

Il processo di valutazione delle competenze professionali individuate si svolgerà secondo la griglia di seguito indicata:

a) **Funzione generale di impulso e controllo sulla correttezza e qualità dell'attività amministrativa.** Da valutare in relazione alle seguenti attività:

- correttezza e tempestività dell'attività amministrativa ed anche a livello di contenzioso originatosi;
- coordinamento, in qualità di responsabile, delle attività di prevenzione della corruzione;
- coordinamento della delegazione trattante e presidio sul servizio di prevenzione e sicurezza sul lavoro;
- controllo sulla regolarità e correttezza dell'azione amministrativa nel Comune.

La competenza comprende anche lo svolgimento delle funzioni notarili.

**b) Funzioni di sovrintendenza e coordinamento nei confronti dei dirigenti, dei titolari di p.o. e degli organismi di gestione.** Da valutare in relazione alla qualità, espressa in termini di efficienza ed efficacia, dell'attività di:

- consulenza e coordinamento amministrativo e gestionale fornito ai dirigenti e ai titolari di p.o.;
- supervisione dei rapporti del Comune con le società partecipate;
- coordinamento dei rapporti della holding comunale con l'Unione dei Comuni e la Città Metropolitana.

c) **Funzioni di coordinamento e impulso dell'attività di programmazione e verifica dell'andamento degli obiettivi di mandato.** Da valutare sulla base della qualità, espressa in termini di efficienza ed efficacia, del coordinamento:

- delle attività di pianificazione strategica, operativa e gestionale
- del processo di verifica e controllo dell'andamento degli obiettivi di Ente

Alle competenze specifiche sopra indicate è assegnato un **peso pari al 70%** del totale.

### *2) RISULTATI CONSEGUITI*

Ai risultati, rilevati attraverso il sistema dei report in uso nell'Ente, è assegnato un peso pari al 30% in analogia a quanto previsto per i dirigenti, suddiviso in questo modo:

a) ai risultati della performance organizzativa è assegnato un **peso del 10%**
b) ai risultati della performance individuale, relativa ai progetti di sviluppo assegnati al segretario, è assegnato un **peso del 20%**

Il processo valutativo si conclude con la consegna della scheda di valutazione previo colloquio da parte del Sindaco, che potrà eventualmente richiedere delle integrazioni mediante relazioni.

## Attribuzione dell'incentivo monetario

In applicazione dell'art. 42 CCNL 1998-2001, al segretario generale verrà attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, fino a un massimo del 10% della retribuzione nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili, nel rispetto delle capacità di spesa dell'Ente, proporzionale al punteggio ottenuto.

La retribuzione di risultato viene assegnata al raggiungimento di un punteggio totale, pari ad almeno il 50%, soglia sotto la quale non è attribuito alcun incentivo.

# MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

## AMBITI DI VALUTAZIONE

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dirigente è collegata a due ambiti:

1) ***RISULTATI CONSEGUITI,*** misurati attraverso gli indicatori di performance degli ambiti organizzativi di diretta responsabilità e rispetto ai risultati conseguiti negli obiettivi/progetti assegnati all'intero gruppo dirigente, secondo le matrici individuate e rispetto al contributo assicurato alla performance generale dell'Ente

2) ***COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI***

Tenendo conto che si tratta della valutazione di figure dirigenziali, che hanno la possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi, al primo ambito di valutazione è assegnato un peso pari al 60% del punteggio complessivo della valutazione, mentre al secondo ambito un peso pari al 40%.

1) ***RISULTATI CONSEGUITI***

Il sistema di verifica dei risultati individuali di performance è collegato sia ai risultati di Ente che a quelli del gruppo di cui il dirigente valutato fa parte.

Il punteggio è assegnato nello specifico nel modo seguente:

- il **20% del punteggio** attribuito è collegato alla valutazione dell'andamento degli obiettivi strategici dell'Ente, tenendo presente l'andamento medio delle *"Linee Strategiche" della sezione strategica del Documento Unico di Programmazione*
- il **40% del punteggio** è collegato agli obiettivi individuali e tiene conto dell'andamento dei *"Progetti di Sviluppo"* di competenza del dirigente

Le misurazioni sono effettuate nell'ambito del sistema di programmazione e controllo del Comune di Casalecchio di Reno

| Ambiti di valutazione | Indicatore | Punti | Peso | Collegamento a Programmazione |
|---|---|---|---|---|
| Performance organizzativa<br>Documento Unico di Programmazione<br>*"Sezione strategica"* | Andamento Obiettivi strategici dell'Ente | 20 | 60% | Report Strategico<br>DUP |
| Performance individuale<br>Piano Esecutivo di Gestione<br>*"Progetti di sviluppo"* | Andamento Progetti di sviluppo di competenza | 40 | | Report Operativo<br>PEG |
| Competenze professionali | Descrittori competenze manageriali | 40 | 40% | Valutazione del Segretario Generale e del Sindaco |

## *2) COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI*

Il punto di partenza per la valutazione delle competenze professionali e manageriali è costituito dalla descrizione del "profilo di ruolo" delle figure dirigenziali, in coerenza con gli strumenti gestionali che la direzione dell'Ente ha messo a punto e che individua per ciascuna posizione dirigenziale il risultato a cui tendere, come di seguito riportato.
Tenuto conto dell'importanza e dell'impegno necessario allo svolgimento del processo di valutazione dirigenziale, essa si svolgerà ogni due anni. Nell'anno in cui non si effettua la valutazione delle competenze professionali, si terrà conto dei risultati raggiunti l'anno precedente.

### COMPETENZE MANAGERIALI DEI DIRIGENTI

### CAPACITA' GESTIONALI

Rappresentano l'orientamento a gestire, sollecitare, utilizzare e finalizzare le diverse risorse, attribuendo le necessarie aree di attività e mantenendo un efficace monitoraggio con opportuno ricorso alla delega. Questo nel rispetto dei risultati, con autonomia, discrezionalità e iniziativa, in considerazione dei vincoli, per assicurare la più ampia performance di sistema dell'Ente.
**Competenza presente** se: la persona tende a impegnarsi per raggiungere elevati standard di eccellenza nella realizzazione delle performance. Alle capacità gestionali contribuiscono l'iniziativa, l'orientamento al risultato, la capacità di decidere, la capacità di delega e controllo, la leadership di ruolo.
**Competenza carente** se: la persona non appare orientata a migliorare le prestazioni proprie e di quanti gestisce e rimane all'interno di quanto fa abitualmente, senza attivarsi per cercare di affermare il proprio impegno verso qualcosa di nuovo o di più impegnativo.

***Domande guida:***

- Opera in maniera concreta ed efficace per assicurare il raggiungimento dei risultati ?
- Avvia e sostiene le scelte o azioni finalizzate a specifici obiettivi e aree di risultato ?
- E' proattiva, favorendo e sollecitando l'ottimale contributo dei collaboratori e degli stakeholder in modo finalizzato ?
- Dimostra abilità di intraprendere azioni per ottenere un risultato senza essere richiesto o forzato dalle situazioni ?
- Agisce senza essere forzata dagli eventi ?
- Agisce con l'opportuna discrezionalità nelle diverse situazioni, anche senza autorità formale ?
- Decide in assenza di precedenti esperienze o riscontri ?
- Ha "il polso della situazione" rispetto ai compiti e alle attività assegnate ?
- Controlla opportunamente la situazione lavorativa in cui opera ?
- Sa cosa attribuire e a chi, controllando i risultati dell'attività ?

## CAPACITA' RELAZIONALI

Rappresentano la capacità di instaurare, modulare, mantenere relazioni e rapporti efficaci con gli altri, indipendentemente dai ruoli di pertinenza, dalle differenze di stile, in modo flessibile e indipendentemente che si rivolgano all'interno o all'esterno dell'Ente. Rappresentano anche la capacità di "dare senso", di porre in campo un "ascolto attivo".

**Competenza presente se:** la persona sa rapportarsi in modo efficace sia all'interno che all'esterno dell'Ente. Lavora attivamente per ampliarla e la utilizza in modo efficace per ottenere informazioni, aiuto e sostegno, per favorire l'attività dell'insieme.
**Competenza carente se**: la persona utilizza pochi contatti all'esterno del proprio specifico ambito o gruppo di lavoro e mostra difficoltà a svilupparne altri.

***Domande guida:***

- Agisce in modo consapevole al fine di costruire una rete di relazioni interne o esterne che potrà essere utile nel presente e nel futuro ?
- Finalizza efficacemente i rapporti interpersonali ?
- Scambia informazioni per creare un terreno comune o situazioni di reciprocità ?
- Sa ascoltare attivamente ?
- Mette in campo una politica della comunicazione con i diversi interlocutori ?
- Sa articolare la comunicazione in relazione ai diversi interlocutori ?
- Sa influenzare i diversi interlocutori nel sostenere la propria posizione, l'area di cui è responsabile ?

**TEAMNESS/CAPACITA' DI ARMONIZZAZIONE (negoziali e di semplificazione)**

Rappresentano la capacità di saper lavorare con altri, creando il senso della squadra, del valore dell'operare in una stessa organizzazione, la"stewardship", assicurandone l'orchestrazione nel rispetto delle differenze e specificità.

**Competenza presente se**: la persona sa lavorare con altri sollecitandone opportunamente il contributo per la realizzazione del lavoro.
**Competenza carente se**: la persona tende a operare da "solista", non responsabilizza i membri del gruppo, non li incoraggia a dare il meglio di sé, li fa sentire poco importanti e incapaci, demotivandoli.

***Domande guida:***

- Condivide con i membri del gruppo le proprie idee, permettendo loro di fornire il proprio contributo ?
- Lavora in termini di "io, io" o di "noi" ?
- Coinvolge attivamente i membri del gruppo, riconoscendo pubblicamente la paternità/maternità di determinati successi ?
- Fornisce ai membri del gruppo tutte le informazioni necessarie per portare a termine con successo i compiti prefissati ?
- Valorizza il confronto senza lasciare che si sostanzi in conflitti palesi o latenti ?
- Contribuisce alla costruzione di un rapporto fiduciario ?
- Agisce con i collaboratori per valorizzare la responsabilizzazione organizzativa ?

**NETWORKING (Costruzione e valorizzazione di reti relazionali)**

Rappresenta il saper lavorare non solo all'interno della struttura di cui ha la diretta responsabilità, ma anche di operare attivamente con molteplici interlocutori (stakeholder), facendo sì che si costruiscano snodi opportuni rivolti a favorire l'attività che interessa più interlocutori non necessariamente sottoposti a vincoli gerarchici.
**Competenza presente se:** la persona è capace di agency (azione competente e professionale) nei confronti dei diversi interlocutori e le frontiere organizzative non rappresentano barriere ma confini permeabili
**Competenza carente se:** la persona opera bene prevalentemente all'interno dell'area di cui ha la responsabilità gerarchica, in senso verticale ma non in senso trasversale e interorganizzativo

***Domande guida:***

- Instaura e mantiene relazioni con ruoli e ambiti esterni alla propria area di competenza gerarchica ?
- Sa essere "ambasciatore" della propria attività con altri enti, soggetti, organizzazioni, interlocutori ?

- Sa creare le condizioni per facilitare il lavoro della propria area di responsabilità nelle transazioni con altri interlocutori (stakeholder) ?
- Sa essere snodo di relazioni positive più che nodo che oppone barriere tra le parti?

**FLESSIBILITA' ORGANIZZATIVA (ragionevolezza/intelligenza sociale)**

Rappresenta la capacità di lavorare efficacemente con più risorse e strumenti in situazioni complesse o ad elevata varianza o a fronte di cambiamenti imprevisti assicurando la performance prevista. Rappresenta la capacità di attivare resilienza a fronte di situazioni difficili, ristabilendo nuovi equilibri e adattando nuove strategie

**Competenza presente se**: la persona è in grado di modificare le strategie comportamentali, sia modificando il ritmo del proprio lavoro, sia mettendo in pratica modi differenti di lavorare a fronte di elevate varianze o al crescere della complessità, assicurando al contempo le performance attese dall'ente.
**Competenza carente se**: la persona non modifica il proprio comportamento al mutare delle situazioni. Si può rilevare anche nella difficoltà della persona ad affrontare il cambiamento, ovvero nella propensione a negarlo, a comportarsi "come se" non fosse successo nulla.

***Domande guida:***

- Si organizza in modo efficace indipendentemente dalle sollecitazioni derivanti dalle situazioni di lavoro ?
- Sa trasformare i "vincoli" in "opportunità" al crescere della complessità organizzativa ?
- Cambia piani, comportamenti o approcci rendendoli più appropriati al risultato quando l'evento desiderato non si realizza ?
- Sa modificare opportunamente le priorità e mobilitare le risorse in modo adeguato ?
- E' in grado di operare efficacemente con assetti organizzativi differenti (gerarchico, matrice, rete, a progetto ecc.)

**INNOVATIVITA'**

Rappresenta la capacità di affrontare le situazioni attivando nuove modalità di azione, di interazione, di relazioni, di gestione agendo senza ricorrere a quanto consolidato
**Competenza presente se**: la persona attiva iniziative in modo originale, senza ricorrere alle consuetudini, al "si è sempre fatto così".
**Competenza carente se:** la persona mantiene sempre gli stessi atteggiamenti, non esce dalle routine consolidate, non riesce ad affrontare la necessità di affrontare in modo nuovo e originale quanto si trova ad affrontare.

***Domande guida:***

- Sa uscire dal consolidato, dal consueto ?
- Propone soluzioni originali ?
- Si confronta con soluzioni, metodi, procedure, forme di organizzazione mai utilizzate in precedenza ?

## ATTORI

Il sistema di valutazione dei dirigenti si basa su un percorso che permette di compiere una valutazione finale risultante da una pluralità d'informazioni e valutazioni resi da soggetti diversi. Gli attori coinvolti nel percorso di valutazione della performance dirigenziale e i rispettivi ruoli sono:

| Attori | Soggetti valutatori | Soggetti portatori d'informazioni | Soggetti valutati |
|---|---|---|---|
| **Sindaco** | ✓ | | |
| **Organismo di Valutazione** | ✓ | | |
| **Assessori** | | ✓ | |
| **segretario generale** | ✓ | | |
| **dirigenti** | | | ✓ |
| **dipendenti e titolari di p.o.** | | ✓ | |
| **utenti finali** | | ✓ | |

In particolare:

Il **Sindaco** riceve dall'Organismo di Valutazione la proposta di valutazione della performance dirigenziale ed esprime la valutazione finale.

L'**O.V.** rappresenta l'attore scientifico-tecnico della valutazione, che interviene sia nella fase iniziale di validazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai dirigenti sia nella fase di verifica del raggiungimento degli stessi. Attraverso la propria attività di validazione preventiva, esprime la proposta di valutazione finale delle performance dirigenziali, acquisendo, sintetizzando e integrando i risultati della valutazione espressa dai diversi attori coinvolti nel processo.

Gli **Assessori,** in veste di attori politici, partecipano al processo di valutazione delle performance dei dirigenti fornendo informazioni in riferimento alle modalità di realizzazione sugli obiettivi del programma di mandato a loro delegati dal Sindaco.

Il **segretario generale** partecipa come coordinatore di tutto il processo di valutazione, coordinando direttamente la valutazione delle competenze manageriali e professionali e garantendo il collegamento con le dinamiche organizzative interne all'Ente.

I **dirigenti** esprimono un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze ed eventualmente anche sulle cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti.

I **titolari di p.o.** e i **dipendenti** gestiti dal dirigente valutato forniscono informazioni attraverso la compilazione in forma anonima del questionario di benessere organizzativo, somministrato periodicamente o attraverso altri strumenti individuati a tal fine. I risultati di tali analisi permettono all'Ente di ottenere importanti informazioni sullo stato di **salute organizzativa** e sullo stato di diffusione del sistema di valutazione, oltre che di tenerli monitorati.

Gli **utenti finali** dei servizi gestiti dal dirigente valutato sono coinvolti con analisi periodiche di customer satisfaction o di qualità dei servizi.

## PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un processo di confronto continuo con il segretario generale, che si realizza attraverso colloqui individuali e di gruppo finalizzati a valutare l'andamento della perfomance individuale sia rispetto agli obiettivi assegnati sia rispetto alle competenza manageriali e professionali

***La valutazione finale*** è il risultato dell'insieme di azioni che, coordinate dal segretario con il supporto dell'O.V., portano alla proposta finale della valutazione della performance per ogni dirigente. In particolare:

***A)*** per la valutazione dei risultati si considerano i dati elaborati nei report predisposti nell'ambito del sistema di programmazione e controllo dell'Ente;

***B)*** la valutazione delle competenze manageriali è effettuata attraverso un confronto tra il dirigente valutato e il segretario che tiene in particolare evidenza quanto emerso nell'autovalutazione, dagli incontri con gli Assessori di riferimento e degli altri elementi raccolti dai soggetti coinvolti nel sistema (dipendenti, titolari p.o., utenti finali)

Il risultato finale della valutazione corrisponde all'individuazione delle aree di criticità concernenti il singolo dirigente sulle quali è opportuno intervenire in una logica di crescita e sviluppo.
La fase di valutazione termina con la consegna al dirigente della scheda, la quale riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della perfomance individuale.

L'output della fase di valutazione diventa l'input della fase successiva, quella di ***sviluppo delle competenze,*** che rappresenta il momento di "valore" dell'intero processo ed è gestita durante l'intero anno. Dai risultati della valutazione infatti, attraverso la condivisione con il valutato di un processo di autoanalisi, sono definiti i percorsi di crescita comuni a tutti i dirigenti e quelli specifici. Su questi dovranno essere programmate opportune azioni formative.

## ATTRIBUZIONE DELL'INCENTIVO MONETARIO

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'eventuale incentivo (retribuzione di risultato) spettante al dirigente.
La ripartizione del fondo destinato annualmente ai dirigenti avviene attraverso il seguente sistema:

- le risorse destinate alla retribuzione di risultato di ogni dirigente corrispondono al 15% dell'ammontare della retribuzione di posizione del medesimo. Tale ammontare, che rappresenta l'incentivo massimo pro-capite, è assegnato in presenza di una valutazione pari a 100.
- quanto alla ripartizione, essa tiene conto del punteggio complessivo conseguito e indicato nella scheda

Il calcolo della retribuzione di risultato spettante a ogni dirigente è quindi effettuato secondo la proporzione che segue:
A: 100 = X : B
Dove:
A = ammontare d'incentivo massimo pro-capite
B = punteggio conseguito dal dirigente nella scheda di valutazione
X = ammontare d'incentivo conseguito dal dirigente valutato

Un punteggio inferiore a 60 è definito "non appropriato" e non incentivabile economicamente.
Un punteggio inferiore a 40 rientra nell'ambito dell'insufficiente rendimento, dell'incompetenza e dell'inefficienza, così come previsto dagli art. 55-quater comma 2 e art. 55 sexies commi 1 e 2 del D. Lgs. 165/2001, introdotti dall'art. 69 del D. Lgs. 150/2010.

## CONTRADDITTORIO

Entro 15 giorni dal ricevimento della scheda il dirigente può chiedere all'O.V. un colloquio finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato. Sulla base delle controdeduzioni presentate, l'O.V. può proporre una modifica della valutazione al Sindaco.

# MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

## AMBITI DI VALUTAZIONE

La valutazione della performance riguarda due principali ambiti:

1) ***RISULTATI CONSEGUTI*** misurati attraverso gli indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

2) ***COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI*** agiti nell'esercizio del ruolo attribuito con il conferimento dell'incarico e definito nel job – profile

Il peso assegnato ai risultati conseguiti corrisponde al 40% mentre quello assegnato ai comportamenti organizzativi al 60%

1) ***RISULTATI CONSEGUITI – 40 punti***

Il sistema di verifica dei risultati individuali di performance dei titolari di p.o. riguarda:

| Ambiti di valutazione (A) | Indicatore (B) | PUNTI | PESO | Fonte valutazione (D) |
|---|---|---|---|---|
| Performance di Area<br>Obiettivi collegati al PEG "Parte I" Progetti di sviluppo | Andamento Progetti di sviluppo assegnati (**) | 10 | 40% | Report Operativo |
| Performance di Servizio<br>Obiettivi collegati al PEG: "Parte II" Schede budget | Andamento Schede budget | 30 | | Report Schede budget |
| Comportamenti organizzativi | Descrittori comportamenti | 60 | 60% | Valutazione del Dirigente |
| (**) Si applica un coefficiente proporzionato al numero dei progetti di sviluppo collegati | | | | |

- Per il 10% il valore medio dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi contenuti nei ***"Progetti di Sviluppo"*** che il dirigente assegna all'inizio dell'anno, secondo quanto desunto dal report di PEG **(massimo 10 punti)**

  - ***da 4 a 6 progetti: coefficiente 1,0***
  - ***da 1 a 3 progetti: coefficiente 0,9***
  - ***nessun progetto: coefficiente 0,8***

- Per il 30% il valore medio dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi contenuti nelle ***"Schede di Budget"*** **(massimo 30 punti)**

## *2) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI*

La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali prevede la valutazione di sei comportamenti da sviluppare in quanto rilevanti rispetto al profilo di lavoro (job – profile) richiesto dalla posizione ricoperta, a cui sarà attribuito **un punteggio da 1 a 10.**
Nella valutazione il dirigente si confronterà con il valutato tenendo anche conto dell'autovalutazione espressa.

I comportamenti valutati sono elencati di seguito e potranno essere modificati ogni anno:

| **Capacità di innovare e di gestire il cambiamento** |
|---|
| • Interpreta norme e regole in modo positivo e costruttivo.<br>• Introduce miglioramenti, semplificazioni e innovazioni nell'organizzazione della struttura, nei metodi di lavoro e nelle procedure in un'ottica di efficienza e di efficacia del servizio.<br>• E' incline a verificare le funzioni gestite e ad elaborare e attuare interventi di miglioramento organizzativo in un'ottica dinamica.<br>• Gestisce in autonomia le problematiche organizzative derivanti da mutamenti normativi ed organizzativi e l'evoluzione del contesto esterno in cui opera la struttura |

## Capacità di problem solving operativo

- Risolve le situazioni straordinarie in autonomia senza ricorrere al dirigente di riferimento
- Sa valutare ed assegnare il "grado di priorità" agli obiettivi propri e a quelli assegnati ai collaboratori
- Elabora idee in grado di risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi
- Individua soluzioni che tengono conto degli effettivi bisogni dei cittadini/utenti
- Inquadra i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi
- E' solito scindere le persone dal problema

## Capacità di gestire le risorse umane

- Coinvolge i collaboratori e attribuisce responsabilità chiare
- Delega parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati
- Manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti
- Sollecita idee e contribuiti da parte dei collaboratori
- Sa comunicare e favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione

## Consapevolezza organizzativa

- Riconosce i vincoli organizzativi: che cosa è o non è realizzabile in determinati momenti o in determinate posizioni
- Conosce l'organigramma dell'Ente, la gerarchia, le regole e i regolamenti e le procedure operative
- Opera orientando il proprio contributo professionale all'acquisizione di modalità di approccio, prassi e soluzioni di successo propri di contesti organizzativi e culturali diversi da quello di appartenenza, pur mantenendo e preservando le proprie caratteristiche distintive e peculiarità
- Conosce le strutture informali dell'organizzazione. Sa identificare i personaggi chiave, capaci di intervenire nel processo decisionale.
- Opera attivamente con interlocutori esterni (stakeholder) e all'interno in senso trasversale e interorganizzativo, facendo sì che si costruiscano snodi opportuni
- Esercita adeguatamente il proprio ruolo (responsabile o attore interessato/coinvolto) nei progetti a matrice trasversali dell'Ente

## Capacità di programmazione e controllo

- Definisce gli indicatori di attività, contesto e performance in modo adeguato e coerente con le funzioni e gli obiettivi assegnati
- Rispetta le tempistiche di programmazione, rendicontazione e controllo degli obiettivi assegnati
- Programma le attività da svolgere tenendo conto:

- delle risorse disponibili
- degli obiettivi da raggiungere
- della variabile tempo

- Utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di suggerire al dirigente eventuali azioni correttive

## Capacità di lavorare in gruppo (Servizi Staff)

- Supporta attivamente con le proprie competenze e con il lavoro del suo Servizio le attività degli altri Servizi
- Definisce modalità e metodologie atte a integrare il proprio intervento con quello di altri Servizi e/o collaboratori
- Promuove e identifica modalità di collaborazione per raggiungere obiettivi comuni che coinvolgono più Servizi
- Propone e coordina interventi e azioni per il miglioramento e la semplificazione delle procedure
- Opera in modo flessibile alla ricerca di soluzioni e sinergie più adatte ai problemi posti e alle specificità di ciascun Servizio
- Si identifica nel percorso di lavoro svolto e si assume la responsabilità del raggiungimento (o meno) degli obiettivi posti

## Capacità di orientarsi alla qualità del risultato (Servizi line)

- Individua e tiene monitorato il livello di servizio da fornire al cittadino/utente
- Definisce gli obiettivi della qualità del prodotto/ servizio erogato
- Promuove l'immagine del Servizio in termini di qualità
- Interviene attivamente nella rilevazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente
- Opera in una logica di continuo miglioramento del servizio
- E' attento ai requisiti sociali e dell'ambiente

## ATTORI

Il sistema di valutazione delle performance dei **titolari di p.o.** si basa su un percorso che consente di effettuare una valutazione finale risultante da una pluralità di informazioni e valutazioni resi da soggetti diversi

Gli attori coinvolti nel percorso e i rispettivi ruoli sono:

| Attori | Soggetti valutatori | Soggetti portatori di informazioni | Soggetti valutati |
|---|---|---|---|
| **Organismo di Valutazione** | | ✓ | |
| **segretario generale** | | ✓ | |
| **Collegio dei dirigenti** | | ✓ | |
| **dirigenti** | ✓ | | |
| **titolari di p.o.** | | | ✓ |
| **utenti finali** | | ✓ | |

In particolare:

L'**O.V.** rappresenta l'attore scientifico-tecnico della valutazione, che interviene sia nella fase iniziale di validazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai titolari di p.o. sia nella fase di verifica del raggiungimento degli stessi.

Il **segretario generale** partecipa come coordinatore del processo.

Il **Collegio dei dirigenti** interviene nel processo valutativo garantendo l'omogeneità nell'applicazione delle metodologie e delle modalità di valutazione.

Ai **dirigenti** compete la valutazione della performance individuale dei titolari di p.o.

I **titolari di p.o.** esprimono un'autovalutazione con riferimento al comportamento agito, sull'andamento del Servizio e sugli obiettivi conseguiti.

Gli **utenti finali** dei Servizi gestiti dal titolare di p.o. sono coinvolti con analisi periodiche di customer satisfaction o di qualità dei servizi. Rientrano in questo anche i dipendenti che sono coinvolti in analisi periodiche di benessere organizzativo.

## PROCESSO DI VALUTAZIONE

***La fase iniziale*** di comunicazione e confronto con il valutato si concretizza nell'incontro tra il titolare di p.o. e il dirigente di riferimento e si effettua a inizio anno. Il dirigente assegna gli obiettivi**,** desunti dal PEG in ordine ai progetti di sviluppo e alle performance inserite nelle schede di budget, e comunica i comportamenti attesi per l'anno di riferimento. Si tratta di un momento fondamentale che permette di rendere chiari ai soggetti coinvolti l'avvio del processo valutativo e gli elementi di valutazione.

***La valutazione finale*** è il risultato dell'insieme di azioni che portano alla proposta finale. In particolare:

a) per la valutazione dei risultati il dirigente prende atto dei dati elaborati nei report predisposti dal Servizio Programmazione e Controllo;
b) per la valutazione dei comportamenti organizzativi il dirigente si esprime tenendo conto di quanto emerso nei colloqui intermedi, dei risultati dell'autovalutazione, delle informazioni assunte dagli attori coinvolti nel processo valutativo e dell'osservazione diretta .

La valutazione si conclude con il colloquio nel quale il dirigente si confronta con il valutato e provvede alla consegna della scheda che contiene gli elementi di valutazione e il punteggio finale conseguito, riassunti in forma grafica.

## ATTRIBUZIONE DELL'INCENTIVO MONETARIO

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'eventuale incentivo (retribuzione del risultato), che corrisponde a un importo massimo pari al 25% della retribuzione di posizione.

La somma individuale, calcolata secondo i criteri indicati nel primo capoverso, deve essere moltiplicata per il punteggio attribuito desunto dalla scheda di valutazione, compilata dal dirigente secondo il seguente procedimento:

A : 100 = X : B
Dove
A= importo massimo erogabile
B= punteggio conseguito dalla p.o. nella scheda di valutazione
X= ammontare di incentivo conseguito dalla p.o. valutata

Un punteggio inferiore a 60 è definito "non appropriato" e non incentivabile economicamente.

## CONTRADDITTORIO

Entro 15 giorni dal ricevimento della scheda, il valutato può chiedere al dirigente un colloquio finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato. Il colloquio è effettuato sulla base delle controdeduzioni presentate. Il dirigente, tenuto conto delle controdeduzioni, si esprime conseguentemente.

# MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE

## AMBITI DI VALUTAZIONE

La valutazione della performance dei dipendenti riguarda due principali ambiti:

1) ***RISULTATI CONSEGUITI*** misurati attraverso gli indicatori di performance del Servizio di appartenenza
   Peso assegnato 30% (pari a 30 punti)

2) ***COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI*** agiti nell'esercizio dei compiti assegnati
   Peso assegnato 70% (pari a 70 punti)

| Ambiti di valutazione (A) | Indicatore (B) | Peso % (C) | Fonte valutazione (D) |
|---|---|---|---|
| Obiettivi di gruppo<br>Risultati conseguiti dal Servizio | Andamento<br>Schede di budget | 30% | Report<br>Schede budget |
| Comportamenti organizzativi assegnati | Descrittori comportamenti | 70% | Dirigente |
| *I dipendenti che riporteranno un punteggio complessivo superiore al valore fissato annualmente dall'OIV saranno premiati con le risorse derivanti dai risparmi delle decurtazioni effettuate per le assenze.* | | | |

### *1) RISULTATI CONSEGUITI*

La valutazione dei risultati è strettamente collegata al sistema di programmazione e controllo dell'Ente ed è finalizzata a rilevare il risultato del lavoro individuale e di gruppo dei dipendenti in termini di raggiungimento di obiettivi di miglioramento e mantenimento, questi ultimi intesi come svolgimento di attività ordinaria/istituzionale in linea con i relativi standard.

Attraverso la definizione delle ***Schede di Budget***, approvate annualmente con il PEG, sono attribuiti compiti, obiettivi e risultati attesi che saranno comunicati ai dipendenti prioritariamente attraverso le conferenze di area e mediante colloqui individuali o di gruppo.

La verifica dei risultati conseguiti è collegata al sistema dei report che valutano la performance organizzativa dell'Ente, nello specifico saranno presi a riferimento i risultati raggiunti dal Servizio di appartenenza.

## *2) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI*

I dirigenti, d'intesa con l'O.V. e il segretario generale, individuano annualmente all'interno di tre aree (gestionale, relazionale, innovativa) quattro comportamenti da assegnare ai dipendenti, prevedendo una diversificazione secondo il servizio di appartenenza e/o delle mansioni da espletare. Sono quindi considerati i comportamenti organizzativi agiti rispetto all'ambito ***gestionale*** (come si gestisce la propria attività), ***relazionale*** (come ci si comporta con gli altri) e ***innovativo/cognitivo*** (come si contribuisce al miglioramento, anche mediante l'acquisizione di nuove competenze).
Per ogni elemento è individuata una specifica definizione e descritti un set di comportamenti attesi. I comportamenti individuati devono favorire la crescita della consapevolezza che ciascun dipendente deve tenere nella quotidianità in relazione ai propri compiti e agli obiettivi di struttura.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata attraverso l'osservazione diretta con riferimento agli elementi sotto evidenziati. In questa fase il dirigente si avvale del supporto dei titolari di p.o. e del personale avente funzioni di coordinamento.
I comportamenti possono essere aggiornati e modificati annualmente dai dirigenti, anche su sollecitazione dell'O.V., in relazione a nuovi obiettivi dell'Ente, ai cambiamenti organizzativi, coerentemente ai comportamenti richiesti ai titolari di p.o.

Nella tabella successiva sono riassunti i comportamenti organizzativi individuati. Per ciascun comportamento sono descritte dettagliatamente le attese che devono caratterizzare l'azione del dipendente. La descrizione con la relativa precisazione potrà ulteriormente essere specificata da ciascun dirigente in relazione alle caratteristiche del Servizio in cui opera il dipendente:

| AREA | COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO |
|---|---|
| **GESTIONALE** | Orientamento all'utenza |
| | Impegno e responsabilità |
| | Flessibilità e adattamento ai cambiamenti organizzativi |
| | Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti |
| **RELAZIONALE** | Disponibilità al lavoro di gruppo |
| | Collaborazione, cooperazione e integrazione |
| **INNOVATIVO COGNITIVO** | Orientamento al miglioramento delle capacità e delle competenze professionali |
| | Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative |

| Fattore di valutazione | Descrizione del comportamento | Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare |
|---|---|---|
| **Orientamento al miglioramento delle capacità e delle competenze professionali** | Competenze/conoscenze ed abilità di tipo professionale dimostrate nell'espletamento dei compiti affidati. Propensione all'arricchimento e allo sviluppo professionale anche mediante l'aggiornamento e l'approfondimento delle materie di competenza. Conoscenza della propria organizzazione e delle procedure | Partecipa alle iniziative di aggiornamento, formazione e specializzazione nelle materie di competenza, anche su iniziativa personale |
| | | Applica alle attività di competenza le conoscenze acquisite mediante interventi informativi |
| | | Si aggiorna sui cambiamenti organizzativi, le procedure interne adottate, le regole per lo svolgimento corretto del proprio lavoro (anti corruzione, trasparenza, codice di comportamento ecc) |
| | | Applica nell'ambito della propria attività lavorativa l'esperienza professionale acquisita in precedenza |
| **Flessibilità e adattamento ai cambiamenti organizzativi** | Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo garantendo la necessaria flessibilità rispetto alle esigenze funzionali ed organizzative del servizio di appartenenza | Applica in modo flessibile le procedure per realizzare gli obiettivi dell'Ente |
| | | Riesce a fronteggiare emergenze o imprevisti durante lo svolgimento dei compiti affidati |
| | | E' flessibile nell'orario per adattarsi alle necessità del Servizio |
| | | Mostra capacità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nel rispetto di quanto previsto dal proprio profilo professionale |
| | | Mostra disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro e strumentazioni anche informatiche |
| **Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative** | Partecipazione attiva al miglioramento e all'innovazione dei processi di lavoro con la messa a disposizione di conoscenze e capacità professionali individuali | Si adopera per supportare i colleghi nell'utilizzo di nuove tecnologie o modalità operative |
| | | Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività |
| | | Individua e propone soluzioni innovative per introdurre cambiamenti nelle modalità di lavoro (back office) e di offerta dei Servizi (front office) |

| Fattore di valutazione | Descrizione del comportamento | Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare |
|---|---|---|
| **Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti** | Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività con riguardo alla gestione dei tempi di lavoro e al rispetto delle scadenze. Autonomia, nell'ambito delle mansioni attribuite, nell'individuare le priorità. Affidabilità gestionale e capacità di assumersi particolari responsabilità nell'ambito del ruolo ricoperto | Dimostra capacità di autogestirsi, programmando il proprio lavoro in modo tale da rispettare le scadenze |
| | | Si fa carico, di propria iniziativa, delle esigenze createsi nel corso dell'attività assumendosi le responsabilità e le decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite |
| | | Individua le priorità di lavoro anche senza l'intervento dei propri diretti superiori |
| | | Ha consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati - |
| **Disponibilità al lavoro di gruppo** | Disponibilità al lavoro di gruppo, allo scambio di informazioni e all' integrazione delle competenze in un clima di collaborazione. Partecipazione attiva alle riunioni e ai gruppi di lavoro anche trasversali | Partecipa in modo attivo ai gruppi di lavoro, cercando di comprendere l'obiettivo del gruppo e di farlo proprio |
| | | Partecipa con costanza e interesse alle riunioni del gruppo mettendo a disposizione le informazioni utili e rilevanti |
| | | Cerca di condividere le responsabilità e di accettare l'assegnazione dei compiti e dei ruoli mantenendo l'integrazione del gruppo |
| | | Individua quando possibile le soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo |
| | | Si adopera per realizzare con puntualità e precisione i compiti assegnati al gruppo |
| | | Mostra capacità a integrarsi in gruppi disomogenei o trasversali |

| Fattore di valutazione | Descrizione del comportamento | Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare |
|---|---|---|
| **Collaborazione, cooperazione e integrazione** | Capacità di collaborare e cooperare con il proprio responsabile e con i colleghi, integrarsi positivamente nel contesto lavorativo curando in modo particolare l'ascolto nella relazione con i colleghi | Comprende la necessità di cooperare con i colleghi per la realizzazione degli obiettivi del Servizio |
| | | Collabora con le diverse realtà organizzative e gli interlocutori interni ed esterni all'ente, in una logica di rete e di interscambio. |
| | | Integra le proprie energie con quelle degli altri, promuovendo la collaborazione tra servizi, soprattutto nell'ambito di gestioni associate, per raggiungere obiettivi comuni. |
| | | Dimostra disponibilità nei confronti dei colleghi e cerca di tener conto delle esigenze del contesto, mostrando capacità di negoziazione |
| | | Fornisce informazioni chiare e precise all'utenza rispettando il punto di vista e le specificità del singolo interlocutore |
| | | Comunica in modo trasparente ed efficace le informazioni ed i documenti relativi all'azione organizzativa dell'Ente |
| | | Mantiene i colleghi informati sui processi e condivide le azioni utili e rilevanti |
| | | Lavora consapevolmente e attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi per contribuire a creare un clima interno positivo |
| **Impegno e responsabilità** | Attenzione ad espletare i compiti affidati con accuratezza e continuità anche in termini di presenza effettiva. Partecipazione attiva al processo lavorativo nel rispetto di regole e direttive. Capacità di prestare particolare cura alla qualità e all'efficienza del proprio lavoro | Svolge con accuratezza i compiti assegnati nei tempi indicati. Fornisce, in caso di ritardo, informazioni dettagliate e possibili soluzioni ai propri superiori |
| | | Dimostra un'attenzione alle potenziali situazioni di conflitto di interessi nello svolgimento delle attività quotidiane. |
| | | Tiene un comportamento imparziale nei confronti di ogni singolo utente |
| | | Sa cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro |
| | | Prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera per realizzarlo nel rispetto delle disposizioni organizzative e delle regole impartite |
| | | Svolge i compiti assegnati con cura in modo assiduo e costante |

| Fattore di valutazione | Descrizione del comportamento | Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare |
|---|---|---|
| **Orientamento all'utenza** | Disponibilità di relazione e ascolto delle richieste dell'utente. Capacità di soddisfare in modo congruo e adeguato l'utente cercando di intercettare i reali bisogni | Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utenza interna ed esterna fornendo risposte adeguate ai quesiti proposti dall'interlocutore |
| | | Fornisce informazioni chiare e precise all'utenza rispettando il punto di vista e le specificità del singolo interlocutore |
| | | Comunica in modo trasparente ed efficace le informazioni ed i documenti relativi all'azione organizzativa dell'Ente |
| | | Utilizza un linguaggio chiaro e ha una giusta modalità di rapporto sia telefonica che diretta |
| | | Indirizza e supporta la persona nell'individuazione di procedure semplificate dirette a soddisfare istanze e bisogni |
| | | Ascolta, intercetta e sintetizza i bisogni dell'utenza, collaborando con i servizi di back office al miglioramento delle prestazioni e dei livelli di qualità. |
| | | Si dimostra attento e aperto nell'accogliere il cittadino favorendo una buona relazione con l'Amministrazione |

## ATTORI

Il sistema di valutazione della performance dei dipendenti si basa su un percorso che consente di effettuare una valutazione finale risultante da una pluralità di informazioni e valutazioni resi da soggetti diversi

Gli attori coinvolti nel percorso e i rispettivi ruoli sono:

| Attori | Soggetti valutatori | Soggetti portatori di informazioni | Soggetti valutati |
|---|---|---|---|
| **Organismo di Valutazione** | | ✓ | |
| **segretario generale** | | ✓ | |
| **Collegio dei dirigenti** | | ✓ | |
| **dirigenti** | ✓ | | |
| **titolari di p.o.** | | ✓ | |
| **dipendenti cat. A,B,C,D** | | | ✓ |

In particolare:

L'**O.V.** rappresenta l'attore scientifico-tecnico della valutazione che interviene nella fase iniziale di validazione degli obiettivi e delle risorse e nella fase di verifica del raggiungimento degli stessi.

Il **segretario generale** coordina l'intero processo valutativo.

Il **collegio dei dirigenti** interviene nel processo valutativo con funzioni di coordinamento, garantendo l'omogeneità nell'applicazione delle metodologie e dei metri di valutazione.

Ai **dirigenti** compete la valutazione della performance individuale dei dipendenti.

I **titolari di p.o.** supportano il dirigente nell'intero percorso di assegnazione degli obiettivi, verifica e valutazione.

Il **dipendente** è il soggetto valutato che può intervenire nel processo attraverso le Conferenze di Area, riunioni infra annuali e colloqui individuali.

## PROCESSO DI VALUTAZIONE

***La fase iniziale*** di comunicazione e confronto con il valutato si attua all'inizio dell'anno nell'ambito delle conferenze di Area dove il dirigente incontra i propri dipendenti per illustrare le politiche dell'Ente e gli obiettivi assegnati ai servizi e ai dipendenti. Con gli obiettivi il dirigente illustra anche i comportamenti attesi, sulla base dei quali i dipendenti verranno valutati nel corso dell'anno. Il dirigente e il titolare di p.o. potranno prevedere ulteriori incontri individuali o di gruppo per rendere più chiari ai soggetti coinvolti l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.

***La fase intermedia*** è quella compresa tra l'iniziale e la finale e si concretizza, circa a metà anno, in occasione nella consegna della scheda di valutazione dell'anno precedente. Il confronto tra dipendente e dirigente e/o p.o. verterà, se del caso, in particolare su eventuali problematiche rilevate e sulle possibili azioni correttive rispetto ai comportamenti non pienamente corrispondenti a quanto richiesto. Eventuali elementi rilevati nel corso del colloquio potranno essere inseriti anche nella sezione "note" della scheda di valutazione.

***La fase finale*** si svolge a conclusione dell'anno di riferimento e coincide con il momento in cui il dirigente, supportato dai titolari di p.o., valuta i risultati conseguiti e i comportamenti osservati. Relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi il dirigente prende atto dei dati del report del PEG. convalidato dall'O.V. La valutazione di fine periodo si conclude di norma con un colloquio nel quale il dirigente provvede alla consegna della scheda di valutazione, che contiene gli elementi di valutazione e il punteggio finale conseguito, riassunti in forma grafica.

## ATTRIBUZIONE DELL'INCENTIVO MONETARIO

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'eventuale incentivo spettante al dipendente.

L'ammontare complessivo delle risorse destinate alla produttività è distribuito individualmente tenendo conto dei parametri già vigenti per categoria, del periodo di servizio prestato e del punteggio conseguito nella scheda di valutazione, espresso in centesimi.

I dipendenti che riporteranno un punteggio complessivo superiore al valore fissato annualmente dall'O.V. saranno premiati con le risorse derivanti dai risparmi delle decurtazioni effettuate per le assenze.

### Assegnazione Progressione Economiche Orizzontali

Gli esiti della valutazione della performance individuale costituiscono un elemento essenziale per l'assegnazione delle Progressioni Economiche Orizzontali (P..E.O.), in applicazione del D.Lgs 150/2009 e nel rispetto di quanto previsto dal CCNL vigente. Ogni anno in sede di contrattazione decentrata saranno determinati i criteri per la loro assegnazione.

## CONTRADDITTORIO

Entro 15 giorni dal ricevimento della scheda, il dipendente può chiedere al dirigente un colloquio finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato. Il dirigente, sentito anche il titolare di p.o., entro 30 gg. emette il provvedimento di valutazione definitiva, informato il segretario generale.