



**Unione dei Comuni Valli del Reno,
Lavino e Samoggia**

COMUNI DI CASALECCHIO DI RENO, MONTE SAN PIETRO, SASSO MARCONI,
VALSAMOGGIA E ZOLA PREDOSA

Comune di Zola Predosa

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE



Approvato con deliberazione di Giunta n°__ del 14 novembre 2018



SOMMARIO

FINALITA' DEL SISTEMA.....	3
LA MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	5
ATTORI	5
STRUMENTI	7
1. Definizione degli obiettivi gestionali (in generale).....	7
1.1 Schede di Programmazione	8
2. Report.....	9
3. La scheda di valutazione.....	10
MODALITA' DI VALUTAZIONE.....	11
VALUTAZIONE GERARCHICA	11
AUTOVALUTAZIONE.....	11
VALUTAZIONE NON GERARCHICA	11
INFORMAZIONE DAGLI ASSESSORI	13
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE	14
PREMESSA	14
AMBITI DI VALUTAZIONE	14
ATTRIBUZIONE INCENTIVO MONETARIO	16
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	17
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI.....	18
PREMESSA	18
AMBITI DI VALUTAZIONE	18
ATTORI	23
PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	24
ATTRIBUZIONE INCENTIVO MONETARIO	25
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	25
CONTRADDITTORIO	27
VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE POSIZIONI ORGANIZZATIVE	28
AMBITI DI VALUTAZIONE	28
ATTORI	33
PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	33
ATTRIBUZIONE INCENTIVO MONETARIO	34
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	35
CONTRADDITTORIO	36
VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI.....	37
PREMESSA	37
AMBITI DI VALUTAZIONE	37
ATTORI	43
PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	44
ATTRIBUZIONE INCENTIVO MONETARIO	46
LA STRUTTURA DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE	47
PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI.....	48
CONTRADDITTORIO	48



FINALITA' DEL SISTEMA

Attraverso il *Sistema¹ di misurazione e valutazione della performance* l'Unione e gli Enti aderenti intendono adottare metodologie di misurazione quanti/qualitative comuni, attraverso:

- a. l'impiego di un set di indicatori idonei, finalizzati alla verifica del grado di raggiungimento di quanto programmato;
- b. la valutazione dei comportamenti attuati dai dipendenti nello svolgimento del proprio lavoro, coerentemente con il codice di comportamento ed i valori dell'Ente di appartenenza;
- c. la misurazione dell'impatto (outcome) che l'azione amministrativa produce sul territorio, attraverso le proprie politiche;
- d. la rendicontazione comunicata ai cittadini anche attraverso un uso sistematico degli strumenti di "comunicazione istituzionale" tra cui la sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web.

Il Sistema quindi si pone come uno degli strumenti per promuovere un efficace processo di cambiamento organizzativo e di valutazione non solo dell'operato del personale, ma anche delle linee politiche e delle strategie messe in campo dagli Enti all'interno del territorio dell'Unione.

Il Sistema costituisce infine un'ulteriore leva per rafforzare le azioni avviate con l'approvazione ed i periodici aggiornamenti del Piano triennale della Trasparenza e di Prevenzione della Corruzione, in quanto solamente attraverso una sua rigorosa applicazione diviene possibile garantire la tutela ed il riconoscimento dei comportamenti virtuosi (etica della valutazione) e la valorizzazione dell'integrità personale e professionale di tutti i dipendenti.

Nell'ambito delle primarie finalità mediante l'adozione del presente Sistema si punta prioritariamente alla valorizzazione delle capacità gestionali dei Dirigenti e dei titolari di Posizioni Organizzativa adottando, come criteri di valutazione, la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari per l'Amministrazione sia quelli relativi all'attività ordinaria, nonché il possesso delle

1 Art. 7. D.Lgs 150 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano (e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione,) il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance e' svolta:

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;

c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.

2-bis. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, e' adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.



competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate.

Il rigoroso rispetto di quanto contenuto nel presente Sistema è propedeutico altresì per le seguenti ulteriori finalità:

- valorizzazione della “*professionalità*” dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni ai *comportamenti* e al raggiungimento degli *obiettivi individuali* e di gruppo, i cui esiti sono alla base per il riconoscimento delle “*progressioni economiche orizzontali*”, in uno stretto collegamento tra retribuzione accessoria e performance (premialità selettiva)
- miglioramento del livello di “partecipazione” del valutato nel processo valutativo, prevedendo momenti di confronto e ricorrendo allo strumento dell’autovalutazione consuntiva da parte del soggetto valutato (con peso da definire), per poi sperimentare gradualmente nel tempo anche una valutazione incrociata Dirigenti-Posizioni organizzativa-Dipendenti);
- conseguimento di una piena “trasparenza” di metodi e risultati, prevedendo la pubblicazione dei risultati e della valutazione sul sito web dell’Unione e di ciascun Comune aderente, nelle rispettive apposite sezioni “Amministrazione Trasparente”;
- integrare la metodologia di valutazione dei Dirigenti e dei titolari di Posizione Organizzativa 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 e per alcuni anche nell’Unione (specie con riferimento a coloro che sono responsabili di servizi gestiti in forma associata tramite l’Unione);

Il Sistema si configura come uno strumento che vuole essere efficace sotto il profilo attuativo e di agevole implementazione operativa sia per i singoli Enti che per il Nucleo di valutazione associato. La metodologia di valutazione, così come le modalità di utilizzo della strumentazione, dovranno infine risultare il più possibile semplici ed intellegibili, in modo particolare da parte dei soggetti valutati.

Si precisa che l’adozione del presente Sistema riguarderà, come prima applicazione, la valutazione che verrà effettuata nel corso del 2020 relativa alla performance del 2019.



LA MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Attori

Il processo di valutazione individuale permette di pervenire ad una valutazione finale che rappresenta la sintesi di una pluralità di informazioni e valutazioni, rese da soggetti diversi.

Di seguito una tabella riepilogativa degli attori coinvolti per ciascun ruolo organizzativo:

VALUTATO \ VALUTATORI	Sindaco/ Presidente dell'Unione	Assessori	Segretario Generale	Direttore dell'Unione / Dirigenti	Titolari di Posizioni Organizzative	Nucleo di Valutazione
Segretario Generale						
Dirigenti						
Posizioni organizzative						
Personale a tempo indeterminato e determinato						

Compete al **Sindaco** di ciascun ente o al **Presidente dell'Unione** la valutazione della performance dei Segretari, del Direttore dell'Unione e dei Dirigenti laddove presenti, su proposta formulata dal Nucleo di valutazione sovracomunale e sentiti i componenti della Giunta.

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

Negli Enti senza dirigenza il Sindaco e gli Assessori svolgono il medesimo ruolo nei confronti dei titolari di Posizione Organizzativa.

Il **Segretario Generale** (o comunale) partecipa in qualità di coordinatore di tutto il processo di valutazione, coordinando direttamente la valutazione delle competenze manageriali e professionali dei Dirigenti e, laddove questi non siano presenti, dei titolari di Posizioni Organizzativa, garantendo il collegamento con le dinamiche organizzative interne all'Ente. All'interno dell'Unione dei Comuni tale ruolo, **in mancanza del Segretario Generale**, è svolto dal **Direttore dell'Unione**.



I **titolari di Posizioni Organizzativa** supportano i Dirigenti nella valutazione dei dipendenti; nei Comuni dove non ci sono posizioni dirigenziali, essi valutano la performance dei dipendenti di tutte le categorie giuridiche.

Il **Nucleo di Valutazione sovracomunale**² rappresenta l'attore tecnico-scientifico 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 l'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.

2 Art. 14. D.Lgs. 150 - Organismo indipendente di valutazione della performance

1. Ogni amministrazione, singolarmente o in forma associata, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, si dota di un Organismo indipendente di valutazione della performance. ((Il Dipartimento della funzione pubblica assicura la corretta istituzione e composizione degli Organismi indipendenti di valutazione.))
2. L'Organismo di cui al comma 1 sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ed esercita, in piena autonomia, le attività di cui al comma 4. Esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.
- 2-bis. L'Organismo indipendente di valutazione della performance è costituito, di norma, in forma collegiale con tre componenti. Il Dipartimento della funzione pubblica definisce i criteri sulla base dei quali le amministrazioni possono istituire l'Organismo in forma monocratica.
- 2-ter. Il Dipartimento della funzione pubblica individua i casi in cui sono istituiti Organismi in forma associata tra più pubbliche amministrazioni.
3. COMMA ABROGATO DAL D.P.R. 9 MAGGIO 2016, N. 105.
4. L'Organismo indipendente di valutazione della performance:
 - a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso (, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi);
 - b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti (e al Dipartimento della funzione pubblica);
 - c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 ((, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali)) e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
 - d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione (con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d)), nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - e) propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III;
 - f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti (dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legge n. 90 del 2014);
 - g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al presente Titolo;
 - h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità'. (4-bis. Gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti di cui al comma 4 e, in particolare, procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, e dei dati e delle elaborazioni forniti dall'amministrazione, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7.) (4-ter. Nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 4, l'Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organismo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Organismo indipendente di valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.)
5. COMMA ABROGATO DAL D.P.R. 9 MAGGIO 2016, N. 105.
6. La validazione della Relazione sulla performance di cui al comma 4, lettera c), è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III.
7. COMMA ABROGATO DAL D.P.R. 9 MAGGIO 2016, N. 105.
8. I componenti dell'Organismo indipendente di valutazione non possono essere nominati ((tra i dipendenti dell'amministrazione interessata o)) tra soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.
9. Presso l'Organismo indipendente di valutazione è costituita, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni.
10. Il responsabile della struttura tecnica permanente deve possedere una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche.
11. Agli oneri derivanti dalla costituzione e dal funzionamento degli organismi di cui al presente articolo si provvede nei limiti delle risorse attualmente destinate ai servizi di controllo interno.



Strumenti

La presenza “a tendere” di un sistema di programmazione uniforme all’interno di ogni Ente costituisce il punto di partenza propedeutico alla valutazione della performance. Gli strumenti di misurazione, utili ai fini di un efficace processo di valutazione, sono le schede di programmazione degli obiettivi, il report di avanzamento periodico della gestione e i report consuntivi.

1. Definizione degli obiettivi gestionali

La valenza segnaletica delle schede di programmazione del PEG, sia preventive che di monitoraggio e consuntive, dipende dalla presenza in esse degli indicatori di performance attesa, unitamente ai valori standard da voler conseguire e il rispettivo range di oscillazione previsto. Ogni scheda dovrà obbligatoriamente prevedere:

- una chiara individuazione dell’obiettivo da raggiungere;
- la descrizione delle singole attività istituzionali ed organizzative richieste, in quanto strumentali od essenziali per raggiungere il singolo obiettivo;
- la misurazione quanti-qualitativa prevista per ciascun obiettivo, anche di tipo intersettoriale, rilevante ai fini delle priorità strategiche dell’Amministrazione o a livello gestionale. In caso di obiettivo intersettoriale, oltre ai nominativi dei soggetti corresponsabili, nelle schede dovranno essere indicati anche i pesi percentuali (ovviamente intesi come stima) di attribuzione, quanto a responsabilità organizzativa e rilevanza per ciascuno dei soggetti responsabili, dell’obiettivo “trasversale” di settore/servizio/unità organizzativa; onde rendere agevole tale processo di misurazione, è consigliabile circoscrivere il numero di obiettivi (che dovranno comunque risultare “sfidanti”) in un numero limitato (5) da conseguirsi durante ciascun anno.
- l’indicazione del valore target che si stima di poter raggiungere entro l’anno di programmazione;
- la previsione dei tempi indicativi in cui si ritiene di poter perseguire il singolo obiettivo.

Le tipologie di indicatori da poter utilizzare in chiave preventiva sono le seguenti:

- **attività** (volumi erogati per unità di servizio)



- **efficienza del servizio/progetto/attività** (da intendersi come *costo unitario del servizio/progetto/attività*)
- **produttività** del personale (*quantità di output erogata per singola unità di personale*)
- **efficacia del servizio/progetto/attività** (*grado di raggiungimento dell'obiettivo prefissato nella tempistica assegnata*).
- **qualità del servizio** (*grado di soddisfazione dell'utenza*)
- **economicità** (*tasso di copertura dei costi del servizio attraverso eventuali proventi connessi all'offerta dello stesso*);
- **finanziari** (es. *rapporto tra dati di spesa sostenuta e numero di abitanti; scostamenti tra risorse di spesa preventivata e risorse spese durante la gestione*)

1.1 Schede di programmazione

Le schede di programmazione sono approvate ogni anno del triennio oggetto di analisi preventiva nel Piano Esecutivo di Gestione/ Piano della performance triennale (PEG) e costituiscono la base per la misurazione della performance individuale. La rilevazione del grado di raggiungimento dell'indicatore di performance rappresenta il dato basilare per il calcolo del conseguimento dei risultati (attività; output in termini di produttività, efficienza ed efficacia; qualità). Poiché la fase di predisposizione delle schede di PEG è successiva all'approvazione del Documento Unico di Programmazione e del Bilancio preventivo, ai fini di un efficace processo di valutazione, sarà necessario definire per tutti gli Enti una tempistica "uniforme" per l'approvazione sia del Documento Unico di Programmazione (DUP) e del Bilancio preventivo che per il PEG. Per non far perdere significatività e valenza informativa all'intera fase di programmazione e misurazione preventiva della performance, l'adozione del PEG dovrà avvenire entro il mese di febbraio di ciascun anno amministrativo.

Mediante le schede PEG si assegnano ai Responsabili (Dirigenti e titolari di Posizione Organizzativa) gli obiettivi operativi approvati nel DUP (e che dovranno tradursi in obiettivi gestionali nel PEG) in funzione del grado di "rilevanza strategica," misurabile in termini di risorse umane e tempi mediamente assorbiti; i vertici politici e tecnici di ciascuna Amministrazione individueranno le priorità in stretto raccordo tra loro.

Le schede di programmazione PEG sono da rendicontarsi ex post da parte del Dirigente e/o dai titolari di Posizione Organizzativa.

Il **Servizio Controlli Interno** di ciascun Ente supporta il Nucleo e gli altri soggetti raccogliendo ed elaborando le informazioni sotto forma di report, secondo le



metodologie vigenti. Svolge inoltre tutte le operazioni necessarie all'applicazione del sistema, avvalendosi del supporto operativo del **Servizio Personale Associato**. Al fine di supervisionare l'intero processo a livello programmatico, il Nucleo provvederà ad esaminare la varietà e tipologia di obiettivi e connessi misuratori di target, esprimendosi mediante validazione sul relativo grado di significatività informativa riguardo gli obiettivi da dimensionare.

2. 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 operativi del DUP e gestionali del PEG, predefiniti negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente.

L'obiettivo della rendicontazione è di migliorare la qualità di quanto monitorato da parte del Dirigente/Titolare di Posizione Organizzativa, chiamato a motivare sia all'Amministrazione che al Nucleo di valutazione eventuali modifiche relative a: fasi, tempi di realizzazione degli obiettivi programmati, eventuali esigenze di eliminazione degli obiettivi non più realizzabili.

2.1 Report di avanzamento periodico:

La predisposizione del report di avanzamento periodico della gestione costituisce un mero aggiornamento (seppur motivato) sulla dinamica degli obiettivi originariamente previsti, la cui valenza però sarà fondamentale ai fini del perfezionamento del processo valutativo.

A tal fine si ritiene di ipotizzare quale tempistica unica per tutti gli Enti quella del 31 luglio (fase comunque già prevista ai fini della verifica della salvaguardia degli equilibri finanziari e dell'approvazione del nuovo DUP) e del 15 ottobre (una volta che il Sistema sarà messo a regime). Per tali occasioni si possono prevedere anche specifici momenti di confronto intermedio con il Nucleo di valutazione relativamente agli stati di avanzamento degli obiettivi e alla definizione di possibili soluzioni migliorative conseguenti al sopraggiungere di cause esterne o endogene. Quanto dovesse emergere in tale fase di monitoraggio e verifica verrà formalizzato nel verbale del Nucleo di valutazione.

2.2 Report consuntivo: permette di verificare, valutare e rendicontare, a ciascun livello dell'organizzazione, l'andamento delle attività in relazione agli obiettivi strategici e



operativi (anche trasversali all'Ente) delineati nel DUP e gestionali indicati nel PEG/Piano Performance. Ai fini della valutazione di quanto consuntivato, si considereranno sia le previsioni iniziali, inserite nelle schede di programmazione del PEG, che quanto emerso durante la fase di monitoraggio e verifica di ottobre.

Ogni anno, al termine del ciclo della performance, il Nucleo valida la Relazione sulla Performance, che contiene gli esiti della performance organizzativa e individuale dell'Ente e che viene approvata dalla Giunta Comunale prima dell'erogazione dei compensi incentivanti.

3. 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:

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 Posizione Organizzativa e i Dipendenti.

La scheda, che contiene il punteggio complessivo espresso in centesimi di punto (percentuale), viene sottoscritta dal valutato e dal valutatore e consegnata alla fine del processo di valutazione, nei modi indicati nei paragrafi successivi.

Il "peso" da attribuire alla due principali variabili caratterizzanti il sistema di valutazione (risultato/comportamenti) deve essere definito a cura degli Enti in maniera più uniforme possibile, onde evitare di creare percorsi ed orientamenti valutativi troppo dissimili tra singoli Enti e l'Unione stessa.



MODALITA' DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione adottato dall'Unione e dai Comuni aderenti si basa essenzialmente su tre modalità, che contribuiscono alla definizione di un quadro complessivo della performance del soggetto valutato: gerarchica, autovalutazione, orizzontale (o non gerarchica), oltre ad una fase informativa che coinvolge gli Assessori.

Valutazione gerarchica

La valutazione gerarchica permette, attraverso l'osservazione diretta da parte del superiore gerarchico, di valutare i comportamenti perseguiti dal valutato nel periodo considerato.

E' indirizzata a rilevare eventuali criticità comportamentali su cui il valutato dovrà porre attenzione nel periodo successivo, in una logica di costante sviluppo e miglioramento.

Nel colloquio il valutatore evidenzierà gli elementi di eccellenza, ravvisati nelle singole prestazioni, ma in modo dettagliato e chiaro focalizzerà l'attenzione anche sugli aspetti di miglioramento attesi a livello prospettico, condividendo con il valutato una strategia di sviluppo.

Autovalutazione

E' finalizzata a verificare la percezione del valutato in riferimento ai propri margini di "miglioramento delle competenze" e dei comportamenti organizzativi: infatti è estremamente utile avere consapevolezza di quali fattori vadano corretti, per avviare un efficace processo di miglioramento e sviluppo professionale.

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 risultati (scaturenti anche dai report di controllo) o alle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi.

Valutazione non gerarchica

Consente al valutato di verificare la percezione e le attese dei propri collaboratori in riferimento alle prestazioni e ai comportamenti attuati.



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.

Questo tipo di valutazione può essere realizzata anche mediante le risultanze derivanti dalla somministrazione di questionari di benessere o di clima organizzativo (tra l'altro obbligatoriamente previste dalla vigente normativa Brunetta recentemente modificata dal D.l.vo n.75/2016³), facilmente attivabili mediante l'apposito kit predisposto e messo a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

3 Art. 19-bis D.Lgs. 150 - Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali

1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.
2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).
3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.
4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.
5. L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).



Informazione dagli Assessori

Il coinvolgimento della parte politica nel processo di valutazione dei Dirigenti e delle figure apicali costituisce un momento cruciale per la rilevanza dell'intero sistema di valutazione e ai fini di una concreta consapevolezza da parte dell'Amministrazione;

Si realizza attraverso un colloquio, del Direttore dell'Unione con gli Assessori dell'Unione e del Segretario generale/comunale con gli Assessori del proprio Comune, che si svolge sulla base di uno questionario, preventivamente definito dal Nucleo di Valutazione associato, che possa fungere da guida per l'intervista e che si riferisce alle prestazioni del singolo Dirigente/Titolare di Posizione Organizzativa per gli aspetti comportamentali di sua pertinenza.

Ogni Assessore è coinvolto nella valutazione delle performance di uno o più Dirigenti/Titolari di Posizione Organizzativa, con riferimento agli obiettivi definiti nel DUP e a lui assegnati.

Al fine di disporre di un quadro informativo più ampio ed approfondito relativamente ad alcune dinamiche, il Sindaco potrà optare anche per un confronto con l'Assessore a cui fa riferimento il singolo Dirigente o posizione apicale.



VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

Premessa

In considerazione della effettiva dipendenza funzionale del Segretario dall'organo di vertice politico dell'Ente, il Sindaco è il soggetto valutatore che, per lo svolgimento di tale funzione si può avvalere del supporto del Nucleo di Valutazione associato. Il Nucleo infatti collabora con il Sindaco nella fase di individuazione ed assegnazione di obiettivi al Segretario Generale (o Comunale); a livello consuntivo valida su richiesta dello stesso la relazione illustrativa, a corredo della gestione consuntiva redatta dal Segretario Generale (o Comunale).

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

Il processo di valutazione del Segretario è strettamente interconnesso con il sistema di programmazione e controllo dell'Ente: a inizio anno attraverso il PEG/Piano della performance gli vengono assegnati gli obiettivi (e le relative risorse finanziarie, umane e strumentali), sui quali sarà espressa la valutazione. In tal caso, e limitatamente alla sfera di attività/servizi gestiti dai Segretari, verranno estese le schede di definizione preventiva degli obiettivi così come quelle di rendicontazione analitica della performance.

I risultati della sua performance sono riassunti annualmente nella Relazione sulla Performance, tenendo conto degli ambiti di coinvolgimento e dei relativi pesi che confluiscono direttamente nella valutazione.

Ambiti di valutazione

Il presente Sistema di valutazione si fonda sulla definizione di precisi ambiti di valutazione della performance, considerati per lo specifico ruolo ricoperto dal valutato nell'organizzazione, cui è assegnato un peso che tiene conto delle competenze professionali e dei risultati conseguiti.

Gli ambiti di valutazione della performance del Segretario generale e i relativi pesi sono illustrati nella scheda seguente:



AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PUNTI	PESO %	COLLEGAMENTO A SPECIFICHE FASI DELLA PROGRAMMAZIONE
Risultato Performance Organizzativa (Fonte: DUP, Sezione Strategica)	Stato di avanzamento specifici progetti a valenza strategica	10	10%	Report Controllo Strategico (rendicontazione progetti realizzati nell'ambito della Sezione Strategica del DUP)
Risultato Performance Individuale (Fonte: PEG)	Progetti di sviluppo di competenza del valutato	20	20%	Report Consuntivo del PEG articolato per singolo Servizio
Competenze professionali	Descrittore delle singole competenze	70	70%	Valutazione Sindaco

1. Competenze professionali

Il processo di valutazione delle competenze professionali del Segretario Generale di ogni singolo Comune si svolgerà secondo la verifica delle seguenti funzioni:

a) Funzione generale di impulso e controllo sulla correttezza e qualità dell'attività amministrativa.

La presente funzione è da valutare in relazione alle seguenti attività:

- capacità di fornire consulenza ed assistenza giuridico-amministrativa;
- orientamento alla qualità e trasparenza;
- capacità di gestire situazioni impreviste (c.d. problem solving);
- coordinamento, in qualità di Responsabile, delle attività di prevenzione della corruzione;
- partecipazione alla delegazione trattante;
- controllo sulla correttezza e qualità dell'azione amministrativa nel Comune;
- svolgimento delle funzioni notarili;
- compiti specifici assegnati dal Sindaco.



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 coordinamento amministrativo/gestionale fornito ai Dirigenti/titolari di P.O.;
- di supervisione e coordinamento dei rapporti tra Unione e Comune.

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:

- della capacità di coordinare/orientare i titolari di P.O., diffondendo la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi e responsabilizzandoli in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;

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 all'Ente, è assegnato un **peso pari al 30%**, così suddiviso:

- a) ai risultati della performance organizzativa è attribuito un peso del 10%
- b) ai risultati della performance individuale, relativa agli obiettivi direttamente assegnati al Segretario Generale, è attribuito un peso del 20%

Il processo valutativo si conclude con la materiale consegna della scheda di valutazione, previo colloquio con il Sindaco, che potrà eventualmente richiedere delle integrazioni mediante relazioni e l'acquisizione di eventuali ulteriori elementi informativi potendo essere supportato in tale fase dal Nucleo di Valutazione associato.

Attribuzione 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 almeno al 70%, soglia sotto la quale non è attribuito alcun incentivo.



La struttura della scheda di valutazione

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance del Direttore/Segretario Generale/Comunale, con il dettaglio dei pesi attribuiti alle aree valutative nel loro complesso.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE SEGRETARIO GENERALE		Anno												
1 - Competenze professionali <i>(articolate secondo la Macroorganizzazione)</i>		Max punti												
Funzione generale di impulso e controllo sulla correttezza e qualità dell'attività amministrativa:		25												
Funzioni di sovrintendenza e coordinamento nei confronti dei dirigenti, dei titolari di p.o. e degli organismi di gestione:		20												
Funzioni di coordinamento e impulso dell'attività di programmazione e verifica dell'andamento degli obiettivi di mandato:		25												
 <table border="1"><caption>Data for Area Chart: Competenze professionali</caption><thead><tr><th>Funzione</th><th>Punteggio</th><th>Max</th></tr></thead><tbody><tr><td>Funzione generale di impulso e controllo sulla correttezza e qualità dell'attività amministrativa:</td><td>24,5</td><td>25</td></tr><tr><td>Funzioni di sovrintendenza e coordinamento nei confronti dei dirigenti, dei titolari di p.o. e degli organismi di gestione:</td><td>18,5</td><td>20</td></tr><tr><td>Funzioni di coordinamento e impulso dell'attività di programmazione e verifica dell'andamento degli obiettivi di mandato:</td><td>23,5</td><td>25</td></tr></tbody></table>			Funzione	Punteggio	Max	Funzione generale di impulso e controllo sulla correttezza e qualità dell'attività amministrativa:	24,5	25	Funzioni di sovrintendenza e coordinamento nei confronti dei dirigenti, dei titolari di p.o. e degli organismi di gestione:	18,5	20	Funzioni di coordinamento e impulso dell'attività di programmazione e verifica dell'andamento degli obiettivi di mandato:	23,5	25
Funzione	Punteggio	Max												
Funzione generale di impulso e controllo sulla correttezza e qualità dell'attività amministrativa:	24,5	25												
Funzioni di sovrintendenza e coordinamento nei confronti dei dirigenti, dei titolari di p.o. e degli organismi di gestione:	18,5	20												
Funzioni di coordinamento e impulso dell'attività di programmazione e verifica dell'andamento degli obiettivi di mandato:	23,5	25												
A - COMPETENZE PROFESSIONALI (Punti):		66,5 / 70												
2 - Risultati conseguiti														
Obiettivi strategici (10%)	8,68	10												
Obiettivi operativi (20%)	19,23	20												
B - RISULTATI CONSEGUITI (Punti):		27,91 / 30												
Totale Conseguito (A + B)		94,41												

Il Sindaco _____

Data di consegna _____

Il Segretario Generale _____



VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

Premessa

Il processo di valutazione descritto in questo capitolo si applica all'Unione dei Comuni alla figura del Direttore della stessa e ai Comuni di Casalecchio di Reno e Sasso Marconi che, nella propria struttura organizzativa, incardinano i Dirigenti, secondo la declaratoria del CCNL della dirigenza degli EE.LL.; nei Comuni è il Segretario che svolge il ruolo di valutatore, come superiore gerarchico diretto.

Il fulcro del sistema di valutazione ruota necessariamente attorno alla figura del Dirigente: in primis come soggetto valutato, secondo le diverse variabili previste dalla normativa ed incluse nei regolamenti adottati dai singoli Enti; in secondo luogo, come soggetto valutatore delle rispettive Posizioni Organizzative o come coordinatore nella valutazione dei dipendenti con il supporto delle singole P.O. con pesi e criteri differenziati.

Ambiti di valutazione

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dirigente è collegata ai Risultati conseguiti e alle Competenze professionali e manageriali espresse.

Tenendo conto che si tratta di figure dirigenziali, in grado di incidere in modo “sostanziale” sul raggiungimento degli obiettivi individuali e organizzativi, grazie al ruolo e alle funzioni loro assegnate, al primo ambito di valutazione è dato un peso pari al 60% del punteggio complessivo della valutazione, mentre al secondo un peso pari al 40%.



AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PUNTI	Peso	COLLEGAMENTO A SPECIFICHE FASI DELLA PROGRAMMAZIONE
Risultato Performance Organizzativa	Stato di avanzamento degli obiettivi strategici dell'Ente	20	60%	Report Controllo Strategico (rendicontazione Progetti collegati agli obiettivi strategici del DUP)
Risultato Performance Individuale	Progetti di sviluppo di competenza del valutato	40		Report del Piano Esecutivo di Gestione
Competenze professionali	Descrittore delle singole competenze	40	40%	Valutazione del Segretario (con proposta da validare da parte del Nucleo di valutazione associato)

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, rispetto al contributo assicurato alla performance generale dell'Ente.

Il punteggio è assegnato nel modo seguente:

- il 20% del punteggio è collegato alla valutazione dell'andamento degli obiettivi strategici dell'Ente, considerando quello medio delle "Linee Strategiche" della sezione strategica (SES) del DUP;
- il 40% del punteggio è collegato agli obiettivi individuali e tiene conto dell'andamento delle schede di programmazione di competenza del Dirigente rientranti nel PEG assegnato.

Le misurazioni di tali variabili sono effettuate nell'ambito del sistema di programmazione e controllo dell'Unione e di ciascun singolo Ente aderente.



2 . Competenze professionali e manageriali

All'interno del Sistema sono sei le variabili comportamentali da valutare relativamente ai Dirigenti (nel caso di Casalecchio di Reno e Sasso Marconi).

- Propensione nel supportare l'Amministrazione nel processo di **pianificazione delle scelte strategiche**.
- Capacità di **programmazione e controllo** (riferito alla propria area di responsabilità organizzativa)
- Grado di **rispetto dei tempi del ciclo di gestione della performance** dell'Ente (prevedendo un "plus di merito" per coloro che rispettano sistematicamente le fasi temporale previste o assegnate a ciascun responsabile ovvero una eventuale "penalità" per coloro che non rispettano i tempi previsti del ciclo)
- Capacità di **valorizzazione e gestione delle risorse umane** (riferito alla qualità del clima organizzativo interno, ai tassi di assenza, al turnover il numero dei dipendenti coinvolti nelle attività di formazione; alle iniziative o progetti che includono tutti o la maggioranza dei dipendenti interni, ecc)
- **Orientamento all'utente interno** (con riferimenti ai propri colleghi) ed **esterno** (attenzione prestata nei confronti di precise categorie di cittadini o stakeholders)
- Propensione all'**innovazione organizzativa e gestionale** (sia riferita al singolo Ente di appartenenza che soprattutto all'Unione) ed inclinazione proattiva in termini di prevenzione dei potenziali rischi a cui si presta l'azione amministrativa.

I comportamenti sopra identificati si prestano ovviamente ad essere eventualmente rivisti o modificati, anche con cadenza annuale, a seconda delle priorità percepite dalle singole Amministrazioni. Quelli proposti sono comunque sufficienti per avviare in tempi brevi il nuovo sistema.

Una più puntuale declinazione dei suddetti fattori viene proposta nel prospetto di seguito riportato:



FATTORI COMPORTAMENTALI	DECLARATORIA DI DETTAGLIO
Propensione nel supportare l'Amministrazione nel processo di pianificazione delle scelte strategiche	➤ Coadiuvare e supportare la propria Amministrazione e/o quella dell'Unione nella predisposizione del quadro informativo, tecnico e normativo concernente specifiche scelte di medio/lungo periodo, consentendo una più attenta valutazione dei pro e contro sottostanti ogni decisione politica di ampio respiro
	➤ Contribuisce alla definizione e misurazione dei principali obiettivi strategici attraverso la previsione di opportuni indicatori preventivi e di livelli target da raggiungere da includere in seno alla Sezione Strategica (SES) del DUP
Capacità di programmazione e controllo (riferito alla propria area di responsabilità organizzativa)	➤ 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 rispettivamente dei seguenti fattori: 1. risorse disponibili 2. obiettivi da raggiungere 3. variabile tempo
Grado di rispetto dei tempi del ciclo di gestione della performance dell'ente	➤ Rispetta sistematicamente le scadenze interne definite nell'ambito del <i>ciclo di gestione della performance</i> , con particolare riguardo alle fasi di predisposizioni delle schede programmatiche, di costruzioni dei report concomitanti e di quelli consuntivi.
	➤ Nel caso in cui il soggetto valutato dovesse tendere in via sistematica a non rispondere nei tempi previsti dagli uffici di staff in accordo con la Direzione dell'ente e il nucleo di valutazione, si procederà ad una valutazione di un valore più basso di tale elemento comportamentale.



FATTORI COMPORTAMENTALI	DECLARATORIA DI DETTAGLIO
Capacità di valorizzazione e gestione delle risorse umane	➤ Coinvolge attivamente 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 contributi da parte dei collaboratori
	➤ Sa comunicare e favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione
Orientamento all'utente interno (con riferimenti ai propri colleghi) ed esterno (attenzione prestata nei confronti di precise categorie della cittadinanza o stakeholders)	➤ 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
Propensione all' innovazione organizzativa e gestionale (sia riferita al singolo ente di appartenenza che soprattutto all'Unione) ed all'inclinazione proattiva in termini di prevenzione dei potenziali rischi a cui si presta l'azione amministrativa.	➤ E' attento ai requisiti sociali e dell'ambiente
	➤ Interpreta norme e regole in modo positivo e costruttivo.
	➤ Introduce miglioramenti, semplificazioni e innovazioni nell'organizzazione della propria struttura, nei metodi di lavoro e nelle procedure in un'ottica di efficienza e di efficacia del servizio.
	➤ E' incline a verificare le funzioni gestite e ad elaborare e attuare interventi di miglioramento organizzativo in un'ottica dinamica.
	➤ Gestisce in autonomia le problematiche organizzative derivanti da mutamenti normativi ed organizzativi e l'evoluzione del contesto esterno in cui opera la struttura
	➤ E' attento a tutto ciò che potrebbe far insorgere potenziali rischi prospettici nei confronti dell'Amministrazione.



Attori

Per quanto attiene l'iter valutativo **il Presidente dell'Unione e ciascun Sindaco** degli Enti aderenti ricevono dal Nucleo di Valutazione associato la proposta di valutazione della performance dirigenziale ed esprimono la valutazione finale.

Il **Nucleo di valutazione** rappresenta l'attore tecnico-scientifico 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 degli obiettivi del programma di mandato a loro affidati dal Presidente dell'Unione o dal Sindaco del singolo Ente.

Il **Segretario** partecipa nei rispettivi Enti 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.

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 Posizione Organizzativa** e i **dipendenti** gestiti dal Dirigente valutato forniscono informazioni attraverso la predisposizione in forma anonima del questionario di benessere organizzativo, somministrato periodicamente, o attraverso altri strumenti individuati a tal fine. Gli esiti permettono all'Ente di ottenere importanti informazioni sullo stato di salute organizzativa e sullo stato di diffusione del sistema di valutazione, oltre che di tener monitorato l'andamento.

Gli **Utenti finali** dei servizi gestiti dal Dirigente valutato sono coinvolti con analisi periodiche di customer satisfaction o di qualità dei servizi, che dovranno essere sviluppate attenendosi rigorosamente a metodologie di misurazione ed analisi uniformi per tutti gli Enti dell'Unione, predisposte e coordinate dal Servizio Controlli associato.



Processo di valutazione

Il processo di valutazione si sviluppa attraverso un confronto continuo tra il Segretario generale e i Dirigenti, mediante colloqui individuali e di gruppo, finalizzati a valutare l'andamento della performance individuale sia rispetto agli obiettivi assegnati sia rispetto alle competenze manageriali e professionali.

La valutazione finale è il risultato dell'insieme di azioni, svolte dal Segretario con il supporto del Nucleo di valutazione, che portano alla proposta finale della valutazione della performance per ogni Dirigente.

In particolare:

1. per la valutazione dei risultati si considerano i dati elaborati nei report predisposti nell'ambito del sistema di programmazione e controllo dell'Ente;
2. la valutazione delle competenze manageriali è effettuata con un confronto tra il Dirigente valutato e il Segretario Generale (Comunale) in cui si tiene conto di quanto emerso nell'autovalutazione e negli incontri con gli Assessori di riferimento o di altri elementi raccolti dai soggetti coinvolti (dipendenti, titolari di Posizione Organizzativa, utenti finali)
3. il risultato finale della valutazione individua le aree di criticità sulle quali è opportuno intervenire in una logica di crescita e sviluppo. La fase di valutazione termina con la consegna della scheda, la quale riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio ivi espresso rappresenta la valutazione finale della performance individuale.

L'output della fase di valutazione diventa l'input della fase successiva, quella cioè 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, vengono ricavati i percorsi di crescita. Per questi dovranno essere programmate opportune azioni formative.



Attribuzione incentivo monetario

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

- le risorse destinate alla retribuzione di risultato di ogni Dirigente corrispondono ad almeno il 15% dell'ammontare delle risorse destinate a finanziare la retribuzione di posizione e di risultato dei Dirigenti. 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 quindi 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.

La struttura della scheda di valutazione

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance dei **Dirigenti**, con il dettaglio dei pesi attribuiti alle aree valutative nel loro complesso.

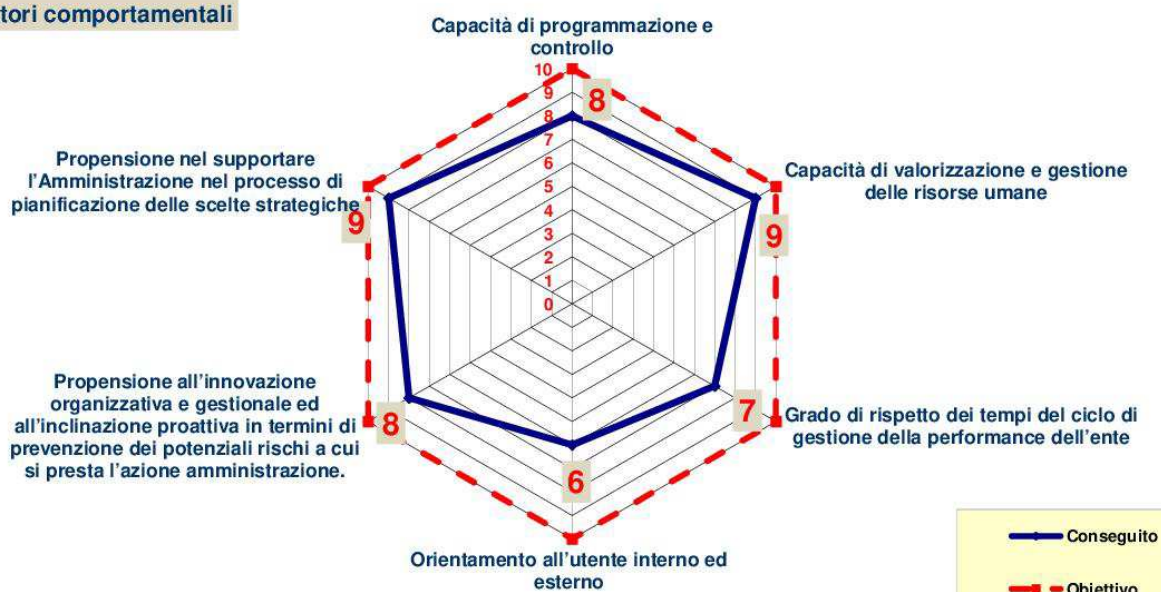


Dirigente:

Anno: 20XX

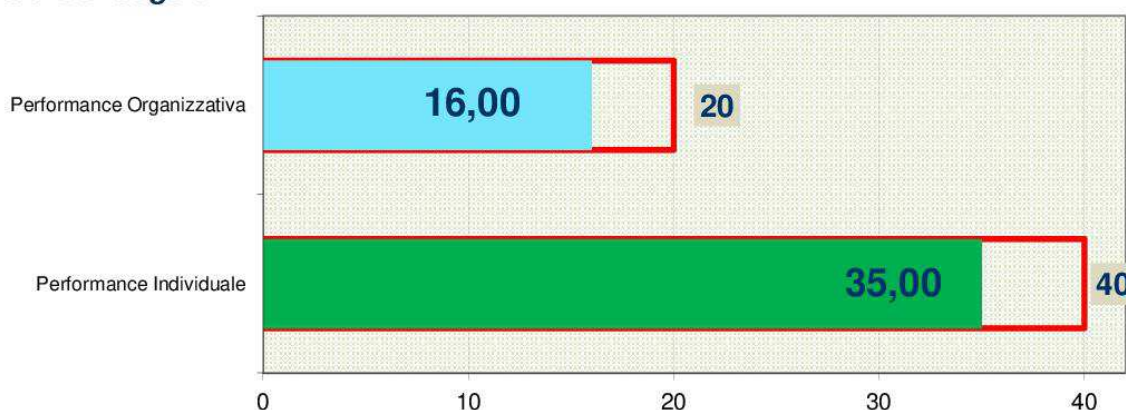
Area: Servizi sociali

Fattori comportamentali



a) Competenze professionali: 31,33 /40

Risultati conseguiti



b) Risultati conseguiti: 51,00 /60

Totale Conseguito (a + b) 82,33 /100

Sindaco:

Dirigente:

Data di consegna:



Contraddittorio

Entro 15 giorni dal ricevimento della scheda il Dirigente può chiedere al Nucleo un colloquio finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato. Sulla base delle controdeduzioni presentate, il Nucleo di valutazione può proporre al Sindaco una modifica della valutazione.



VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE - POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La preventiva analisi organizzativa relativa alle strutture degli Enti interessati ha evidenziato una diversa presenza di figure dirigenziali e di posizioni organizzative incaricate di funzioni dirigenziali. Ciascuna delle richiamate posizioni è soggetta a differenti modalità di pesatura rispetto al ruolo esercitato nell'ambito della rispettiva struttura organizzativa.

La valutazione delle performance conseguite dalle singole posizioni organizzative deve comunque essere coerente a quella delle figure di vertice gerarchicamente sovraordinate.

Resta evidente che l'intento che spinge la singola Amministrazione a prevedere specifiche posizioni organizzative è dettato dalla considerazione della strategicità che quella posizione può e deve rivestire ai fini di un efficace conseguimento delle priorità strategiche contenute nel Programma di mandato di ciascun Sindaco (e Presidente Unione) e successivamente articolate negli obiettivi inseriti nella Sezione Strategica del DUP. Per ciascun ruolo che s'intende far esercitare in seno alla singola posizione organizzativa, si devono definire preventivamente i comportamenti che si attendono da ciascun profilo che andrà a ricoprire la singola posizione.

Ai fini di un'efficace valutazione dei comportamenti organizzativi di ciascuna posizione, è essenziale pertanto che in ciascun Ente venga sviluppata una preventiva analisi del job-profile collegata all'esercizio del ruolo richiesto e alle responsabilità assegnate.

Ambiti di valutazione

La misurazione e la valutazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative è collegata ai **Risultati conseguiti**, misurati attraverso gli indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, e ai **Comportamenti organizzativi** agiti nell'esercizio del ruolo attribuito con il conferimento dell'incarico e definito nel job-profile (descrizione del profilo associato allo specifico ruolo organizzativo).

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



AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PUNTI		COLLEGAMENTO A SPECIFICHE FASI DELLA PROGRAMMAZIONE
Performance organizzativa	Stato di avanzamento obiettivi operativi dell'Ente	10	40 %	Report Controllo Strategico (rendicontazione Progetti collegati agli obiettivi strategici del DUP)
Performance di Servizio	Andamento degli obiettivi gestionali del Servizio	30		Report relativo alle Schede di Programmazione del PEG
Comportamenti organizzativi	Descrittore dei comportamenti organizzativi	60	60 %	Valutazione del Direttore dell'Unione, del Dirigente (Casalecchio, Sasso) o del Segretario (altri Comuni)

1. Risultati conseguiti

Il sistema di verifica dei risultati individuali di performance dei titolari di Posizione Organizzativa riguarda:

- a) **Per il 10%** il valore medio dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi operativi che discendono dal DUP, assegnati alle PO ogni anno con il PEG dal Direttore dell'Unione, dal Dirigente (Casalecchio, Sasso) o dal Segretario (altri Comuni senza Dirigenti)

La diversa consistenza degli obiettivi assegnati ad ogni Posizione Organizzativa viene perequata applicando i seguenti coefficienti moltiplicatori nella fase di valutazione della performance:

- più di 4 obiettivi: coefficiente 1,0
- da 1 a 3 obiettivi: coefficiente 0,9
- nessun obiettivi: coefficiente 0,8

In caso di obiettivi particolarmente sfidanti per l'Amministrazione, a prescindere dal numero degli stessi, si applicherà il coefficiente massimo (1,0).

- b) **Per il 30%** il valore medio dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi gestionali del Servizio assegnati con il PEG attraverso le Schede di Programmazione (massimo 30 punti)



2. Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali prevede (a regime) la verifica di sei comportamenti, da sviluppare in quanto rilevanti per il profilo di lavoro (job-profile) richiesto, a cui sarà attribuito un punteggio da 1 a 10. Nel processo di valutazione il soggetto valutatore si confronterà con il valutato tenendo anche conto di quanto emerso in sede di autovalutazione.

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

COMPORTAMENTI	DESCRITTORE
CAPACITÀ DI INNOVARE E DI GESTIRE IL CAMBIAMENTO	➤ Interpreta norme e regole in modo positivo e costruttivo.
	➤ Introduce miglioramenti, semplificazioni e innovazioni nell'organizzazione della struttura, nei metodi di lavoro e nelle procedure interne in un'ottica di efficienza e di efficacia del servizio.
	➤ E' incline a verificare le funzioni gestite e ad elaborare e attuare interventi di miglioramento organizzativo in un'ottica dinamica.
	➤ 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 singolo "problema"
	➤



COMPORAMENTI	DESCRITTORE
CAPACITÀ DI GESTIRE LE RISORSE UMANE	➤ Coinvolge i collaboratori e attribuisce responsabilità chiare attraverso colloqui individuali e/o di gruppo ➤ Delega parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati ➤ Manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti ➤ Sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori ➤ Sa comunicare e favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione ➤ Assegna annualmente i comportamenti organizzativi ai dipendenti, motivandoli attraverso colloqui individuali e di gruppo in ottica di valorizzazione e sviluppo della professionalità secondo il ruolo
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 inter-organizzativo, 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 (SEGUE)	➤ 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



COMPORTAMENTI	DESCRITTORE
CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	➤ Utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di suggerire al Segretario Generale e/o al Dirigente eventuali azioni correttive ➤ Rispetta i tempi definiti nell'ambito del ciclo di gestione della performance, con particolare riferimento a quanto previsto dal sistema di valutazione della performance individuale
CAPACITÀ DI LAVORARE IN GRUPPO (<u>Servizi di staff</u>)	➤ 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 (<u>Servizi di line</u>)	➤ 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 **Nucleo di Valutazione associato** rappresenta l'attore tecnico-scientifico della valutazione, che interviene sia nella fase iniziale di validazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai titolari di Posizione Organizzativa sia nella fase di verifica del raggiungimento degli stessi.

Il **Segretario Generale** partecipa come coordinatore del processo insieme alla **Conferenza di Direzione** (laddove prevista), intervenendo per garantire l'applicazione il più possibile omogenea delle metodologie e delle modalità di valutazione. All'interno dell'Unione dei Comuni tale ruolo è svolto dal **Direttore dell'Unione**.

Ai **Dirigenti** compete la valutazione della performance individuale dei titolari di Posizione Organizzativa; ove non presenti la valutazione compete al Segretario Generale/Comunale o al Direttore dell'Unione.

I **Titolari di Posizione Organizzativa** esprimono un'autovalutazione, sul comportamento attuato, sull'andamento del Servizio e sui risultati gestionali conseguiti.

Gli **Utenti finali** possono essere coinvolti con analisi periodiche di customer satisfaction o di qualità dei servizi se cittadini e con analisi periodiche di benessere organizzativo o customer interne se dipendenti.

Processo di valutazione

La fase iniziale si concretizza nell'incontro a inizio d'anno tra il titolare di Posizione Organizzativa e il valutatore di riferimento il quale, una volta assegnati gli obiettivi gestionali, desunti dal PEG in ordine ai progetti di sviluppo e alle schede budget del Servizio, comunica i comportamenti attesi per l'anno di riferimento. Si tratta di un momento cruciale che permette di chiarire ai soggetti coinvolti l'avvio del processo valutativo e gli elementi di valutazione.

La valutazione finale è il risultato delle azioni seguenti:

- a) per la valutazione dei risultati il valutatore prende atto dei dati elaborati nei report predisposti dal Servizio Controlli Interni;
- b) per la valutazione dei comportamenti organizzativi il valutatore 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 valutatore si confronta con il valutato, provvedendo alla consegna della scheda di valutazione che contiene tutti gli elementi descritti sopra e il punteggio finale espresso in centesimi, riassunti in forma grafica.

Attribuzione incentivo monetario

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'incentivo (retribuzione del risultato).

La somma individuale così ottenuta 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 Posizione Organizzativa nella scheda di valutazione

X= ammontare di incentivo conseguito dalla posizione organizzativa valutata

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



La struttura della scheda di valutazione

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda per la valutazione della performance dei **titolari di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità**, con il dettaglio dei pesi attribuiti ai singoli ambiti valutativi e nel loro complesso.

COMUNE DI _____			
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNO _____			
RESPONSABILE PO LINE _____			
Area	Risorse	Servizio	Servizi educativi, scolastici e di integrazione sociale
Dirigente	Giòvanna Neri		
Cognome e nome	Bianche Ernesto		
Categoria	D3	Profilo professionale	Funzionario socio pedagogico

Comportamenti organizzativi

Capacità di problem solving operativo	Capacità di gestire le risorse umane	Consapevolezza organizzativa	Capacità di programmazione e controllo	Capacità di innovare e gestire il cambiamento	Capacità di orientarsi alla qualità del risultato
8	7	8	6	9	7

Comportamenti organizzativi: 45,0 /60

Risultati conseguiti

Descrizione	Peso	Risultato
Progetti di sviluppo (25%)	10	9,0
Schede di budget (75%)	30	28,5

Risultati conseguiti: 37,5 /40

Totale Conseguito: 82,5 /100

Data di consegna: _____

Firma del valutato _____ Dirigente _____



Contraddittorio

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

Negli Enti ove non sono presenti i dirigenti, i titolari di posizione organizzativa “apicali” posso richiedere il colloquio al Nucleo di Valutazione.



VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI

Premessa

La valutazione della performance dei dipendenti risulta più che mai nevralgica e fondamentale ai fini della realizzazione efficace dei programmi amministrativi.

Lo scopo della valutazione è prima di tutto quello di valorizzare la professionalità dei dipendenti sia attraverso la differenziazione della valutazione, introdotta dal D.Lgs. 150/2009, sia attraverso uno stretto collegamento del processo di valutazione con gli obiettivi dell'Ente, in coerenza con le figure gerarchicamente sovraordinate.

Il Sistema introduce momenti "partecipativi" attraverso i colloqui individuali, che si svolgono nel corso dell'anno allo scopo di creare consapevolezza nel dipendente del "valore" del proprio contributo professionale, nel rispetto dei recenti principi etici e di trasparenza introdotti dalla normativa sulla prevenzione della corruzione.

Inoltre il processo di valutazione della performance si collega direttamente al sistema retributivo e allo sviluppo di carriera previsto con le Progressioni Economiche Orizzontali.

Ambiti di valutazione

La valutazione della performance dei dipendenti riguarda due principali ambiti:

- **Risultati conseguiti** misurati attraverso gli indicatori di performance del Servizio di appartenenza: Peso assegnato 30% (pari a 30 punti)
- **Comportamenti organizzativi** agiti nell'esercizio dei compiti assegnati: Peso assegnato 70% (pari a 70 punti)

AMBITI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO	FONTE VALUTAZIONE
Performance di Servizio Obiettivi di gruppo	Andamento degli Obiettivi gestionali del Servizio di appartenenza	30%	Report relativo alle schede budget del Servizio collegate al PEG
Comportamenti organizzativi assegnati	Descrittori comportamenti organizzativi	70%	Valutazione del superiore gerarchico (Dirigente / Posizione Organizzativa)



1. Risultati conseguiti

La valutazione dei risultati è strettamente collegata al sistema di programmazione e controllo di ciascun Ente ed è finalizzata a rilevare il risultato dell'apporto individuale e di gruppo dei dipendenti in termini di raggiungimento degli 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 programmazione, approvate annualmente con il PEG, sono attribuiti compiti, obiettivi e risultati attesi, che saranno comunicati ai dipendenti prioritariamente attraverso le Conferenze di Area/ di Servizio e/o 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/Titolari di Posizione Organizzativa, in accordo con il Nucleo di Valutazione Associato, il Direttore dell'Unione e il Segretario, individuano annualmente, all'interno di tre macro-aree (gestionale, relazionale, innovativa), almeno 4 comportamenti (su 8 potenzialmente previsti dal presente sistema) da assegnare ai dipendenti. La scelta su quali comportamenti prediligere andrà effettuata in modo autonomo da ciascun ente secondo il Servizio di appartenenza, gli obiettivi e/o le mansioni da espletare. Vengono quindi valutati 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). Nelle tabelle successive sono descritti i comportamenti, corredati da una serie di indicatori utili sia per il dipendente, che li deve porre in essere, sia per il valutatore, che deve assegnarli e osservarli. I comportamenti 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 Posizione Organizzativa e/o del personale direttivo avente funzioni di coordinamento.

I comportamenti possono essere aggiornati e modificati annualmente dai Dirigenti,



anche su sollecitazione del Nucleo di valutazione, in relazione a nuovi obiettivi dell'Ente, e ai cambiamenti organizzativi che s'intendono suscitare, coerentemente anche con i comportamenti richiesti ai titolari di Posizione Organizzativa.

AREE DI RILEVANZA E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

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



DECLINAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ED INDIVIDUAZIONE DI INDICATORI GUIDA PER LA LORO OSSERVAZIONE

AREA GESTIONALE

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	Ø Partecipa alle iniziative di aggiornamento, formazione e specializzazione nelle materie di competenza, anche su iniziativa personale
		Ø Applica alle attività di competenza le conoscenze acquisite mediante interventi informativi
		Ø 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)
		Ø 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, nel rispetto delle prerogative personali e dell'orario di lavoro ordinario	Ø Applica in modo flessibile le procedure per realizzare gli obiettivi dell'Ente
		Ø Riesce a fronteggiare emergenze o imprevisti durante lo svolgimento dei compiti affidati
		Ø E' flessibile nell'orario per adattarsi alle necessità del Servizio
		Ø Mostra capacità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nel rispetto di quanto previsto dal proprio profilo professionale
		Ø 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	Ø Si adopera per supportare i colleghi nell'utilizzo di nuove tecnologie o modalità operative
		Ø Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività
		Ø Individua e propone soluzioni innovative per introdurre cambiamenti nelle modalità di lavoro (back office) e di offerta dei Servizi (front office)
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	Ø Dimostra capacità di autogestirsi, programmando il proprio lavoro in modo tale da rispettare le scadenze
		Ø Si fa carico, di propria iniziativa, delle esigenze create nel corso dell'attività assumendosi le responsabilità e le decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite
		Ø Individua le priorità di lavoro anche senza l'intervento dei propri diretti superiori
		Ø Ha consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati



DECLINAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ED INDIVIDUAZIONE DI INDICATORI GUIDA PER LA LORO OSSERVAZIONE

AREA RELAZIONALE

Fattore di valutazione	Descrizione del comportamento	Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare
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	Ø Partecipa in modo attivo ai gruppi di lavoro, cercando di comprendere l'obiettivo del gruppo e di farlo proprio
		Ø Partecipa con costanza e interesse alle riunioni del gruppo mettendo a disposizione le informazioni utili e rilevanti
		Ø Cerca di condividere le responsabilità e di accettare l'assegnazione dei compiti e dei ruoli mantenendo l'integrazione del gruppo
		Ø Individua quando possibile le soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo
		Ø Si adopera per realizzare con puntualità e precisione i compiti assegnati al gruppo
		Ø Mostra capacità a integrarsi in gruppi disomogenei o trasversali
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	Ø Comprende la necessità di cooperare con i colleghi per la realizzazione degli obiettivi del Servizio
		Ø Collabora con le diverse realtà organizzative e gli interlocutori interni ed esterni all'ente, in una logica di rete e di interscambio.
		Ø Integra le proprie energie con quelle degli altri, promuovendo la collaborazione tra servizi, soprattutto nell'ambito di gestioni associate, per raggiungere obiettivi comuni.
		Ø Dimostra disponibilità nei confronti dei colleghi e cerca di tener conto delle esigenze del contesto, mostrando capacità di negoziazione
		Ø Fornisce informazioni chiare e precise all'utenza rispettando il punto di vista e le specificità del singolo interlocutore
		Ø Comunica in modo trasparente ed efficace le informazioni ed i documenti relativi all'azione organizzativa dell'Ente
		Ø Mantiene i colleghi informati sui processi e condivide le azioni utili e rilevanti
		Ø Lavora consapevolmente e attivamente alla costruzione di un rapporto con i colleghi per contribuire a creare un clima interno positivo



DECLINAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ED INDIVIDUAZIONE DI INDICATORI GUIDA PER LA LORO OSSERVAZIONE

AREA INNOVATIVA /COGNITIVA

Fattore di valutazione	Descrizione del comportamento	Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare
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	Ø Svolge con accuratezza i compiti assegnati nei tempi indicati. Fornisce, in caso di ritardo, informazioni dettagliate e possibili soluzioni ai propri superiori
		Ø Dimostra un'attenzione alle potenziali situazioni di conflitto di interessi nello svolgimento delle attività quotidiane.
		Ø Tiene un comportamento imparziale nei confronti di ogni singolo utente
		Ø Sa cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro
		Ø Prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera per realizzarlo nel rispetto delle disposizioni organizzative e delle regole impartite
		Ø Svolge i compiti assegnati con cura in modo assiduo e costante
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	Ø Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utenza interna ed esterna fornendo risposte adeguate ai quesiti proposti dall'interlocutore
		Ø Fornisce informazioni chiare e precise all'utenza rispettando il punto di vista e le specificità del singolo interlocutore
		Ø Comunica in modo trasparente ed efficace le informazioni ed i documenti relativi all'azione organizzativa dell'Ente
		Ø Utilizza un linguaggio chiaro e ha una giusta modalità di rapporto sia telefonica che diretta
		Ø Indirizza e supporta la persona nell'individuazione di procedure semplificate dirette a soddisfare istanze e bisogni
		Ø Ascolta, intercetta e sintetizza i bisogni dell'utenza, collaborando con i servizi di back office al miglioramento delle prestazioni e dei livelli di qualità.
		Ø Si dimostra attento e aperto nell'accogliere il cittadino favorendo una buona relazione con l'Amministrazione



Attori

Il **Nucleo di Valutazione associato** rappresenta l'attore tecnico-scientifico 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/Comunale** coordina l'intero processo valutativo. All'interno dell'Unione tale ruolo è svolto dal **Direttore dell'Unione**

La **Conferenza di Direzione** interviene nel processo valutativo con funzioni di coordinamento, garantendo l'omogeneità nell'applicazione delle metodologie e dei metri di valutazione. Ove non presente, tale ruolo è svolto dal Segretario Generale.

Ai **Dirigenti** compete la valutazione della performance individuale dei dipendenti. Ove non presenti, questa funzione è svolta dai titolari di Posizione Organizzativa.

I **Titolari di Posizione Organizzativa** supportano il Dirigente (ove presente) nell'intero percorso di assegnazione degli obiettivi, verifica e valutazione finale.

Il **dipendente** è il soggetto valutato che può intervenire nel processo attraverso le Conferenze di Area, le riunioni infra annuali ed i 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/Servizio, dove il Dirigente o il Titolare di posizione Organizzativa incontra i propri dipendenti per illustrare le politiche dell'Ente e gli obiettivi assegnati ai Servizi e ai dipendenti. Contestualmente il il Dirigente o il Titolare di posizione Organizzativa illustra anche i comportamenti attesi, sulla base dei quali i dipendenti verranno valutati nel corso dell'anno. Di tale incontro iniziale viene redatto verbale di sintesi.

Il Dirigente e il titolare di Posizione Organizzativa potranno prevedere ulteriori incontri individuali o di gruppo per rendere più chiari ai soggetti coinvolti l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.

Per garantire il rispetto delle norme che richiedono la differenziazione delle valutazioni (*artt 9⁴ e 19⁵ del D.Lgs. 150*), il Nucleo di Valutazione Sovracomunale individua annualmente la media a cui i valutatori (Dirigenti e PO) devono attenersi. Compete inoltre al Nucleo indicare le regole metodologiche ai valutatori sulle modalità di attribuzione dei punteggi per garantire il rispetto del principio di valorizzazione del merito (*art 14 comma D*) 6. Di tale attività verrà redatto apposito verbale da rendere pubblico.

Entro il 30 giugno, si procede alla consegna della scheda di valutazione della

4 Art. 9. Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità' ((, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7,)) e' collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità' ((, ai quali e' attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva));
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate ((, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate));
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. ((1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e' collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.))
2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità', di paternità' e parentale.

5 Art. 19. Criteri per la differenziazione delle valutazioni

1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.
2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 e' applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.

6 Art. 14 Organismo indipendente di valutazione della performance comma d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione (con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d)), nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;



performance riferita all'anno precedente. Il confronto tra dipendente e Dirigente e/o titolare di Posizione Organizzativa verterà, se del caso, su eventuali problematiche rilevate e sulle possibili azioni correttive rispetto a comportamenti osservati non pienamente conformi a quanto richiesto. Eventuali elementi rilevati nel corso del colloquio potranno essere inseriti anche nella sezione "note" della scheda di valutazione. Il confronto verterà anche sulla verifica dell'andamento dei comportamenti dell'anno in corso. In tale contesto andranno incentivati gli aspetti motivazionali e andrà aperto un confronto con i soggetti che manifestano maggiori problematicità rispetto alle attese, anche al fine di individuare i possibili interventi volti a migliorare la performance individuale.

Relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi il Dirigente / Titolare di Posizione Organizzativa prende atto del report del PEG, validato dal Nucleo. La valutazione di fine periodo si conclude di norma con un colloquio nel corso del quale il Dirigente procede alla consegna della scheda di valutazione, contenente gli elementi di valutazione e il punteggio finale conseguito, riassunti in forma grafica.

Il Nucleo di Valutazione redige annualmente una relazione sul funzionamento del Sistema di Valutazione da pubblicarsi sul sito internet nella sezione Amministrazione trasparente.



Attribuzione 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 per categoria giuridica sotto riportati, del periodo di servizio prestato, dei giorni effettivi di presenza e del punteggio conseguito espresso in centesimi, decurtato dalle assenze, indicato nella scheda di valutazione.

Parametri per Categoria Giuridica (A)	
Categoria	Parametro
B	100
B3	110
C	120
D	140

Orario di lavoro (B)	
Ore Settimanali	Parametro
36h	1
30h	0,83
24h	0,66
18h	0,5

Distribuzione settimanale (giorni teorici calcolati annualmente) (C)	
Su 5gg	219/219
Su 6 gg	268/268

Algoritmo di calcolo dell'importo da erogare: (A x B x C x Punteggio conseguito)

Come previsto dall'art 69⁷ "Differenziazione del premio individuale" del CCNL del 21/05/2018 in sede di contrattazione integrativa verranno definite le modalità di attribuzione della maggiorazione del premio individuale ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate.

7 Art. 69 - Differenziazione del premio individuale CCNL 21/05/2018

1. Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett.b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.
2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.
3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.



La struttura della scheda di valutazione

Di seguito è rappresentata la struttura della scheda, con il dettaglio dei pesi attribuito alle aree valutative nel loro complesso.

Comune di _____

Anno _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIPENDENTI CAT. A-B-C-D

Area/settore:	Servizio:	Valutatore:	Ruolo:									
Valutato: Cognome Nome:		T.P. / P.T.:										
Categoria:	Profilo:											
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI												
Descrizione del comportamento		Comportamento Assegnato	Punteggio assegnato									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Orientamento all'utenza											
2	Impegno e responsabilità											
3	Flessibilità e adattamento ai cambiamenti organizzativi											
4	Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti											
5	Disponibilità al lavoro di gruppo											
6	Collaborazione, cooperazione e integrazione											
7	Orientamento al miglioramento delle capacità e delle competenze professionali											
8	Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative											
NUMERO TOTALE COMPORTAMENTI ASSEGNATI			COMPORTAMENTI - RISULTATO A --->									
GRIGLIA A DISPOSIZIONE DEL VALUTATORE												
Punti 1-2	I comportamenti agiti per la realizzazione degli obiettivi del servizio di appartenenza sono insufficienti rispetto alle attese											
Punti 3-4	I comportamenti agiti per la realizzazione degli obiettivi del servizio di appartenenza sono modesti rispetto alle attese											
Punti 5-6	I comportamenti agiti per la realizzazione degli obiettivi del servizio di appartenenza sono adeguati rispetto alle attese											
Punti 7-8	I comportamenti agiti per la realizzazione degli obiettivi del servizio di appartenenza sono superiori rispetto alle attese											
Punti 9-10	I comportamenti agiti per la realizzazione degli obiettivi del servizio di appartenenza sono eccellenti rispetto alle attese											
OBIETTIVI DI GRUPPO	DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI										RAGGIUNGIMENTO	
Obiettivo 1 (da scheda PEG)											%	
Obiettivo 1 (da scheda PEG)											%	
Obiettivo 1 (da scheda PEG)											%	
TOTALE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI RISULTATO B --->										(%)		
RIEPILOGO VALUTAZIONE TOTALE												
COMPORTAMENTI RISULTATO A --->	(nnn)	su	80	PUNTEGGIO COMPORTAMENTI				SU 70				
OBIETTIVI RISULTATO B --->	(% % %)	su	30	PUNTEGGIO RISULTATI				SU 30				
TOTALE VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE								xx	SU 100			
EVENTUALI OSSERVAZIONI EMERSE IN SEDE DI CONSEGNA DELLA SCHEDA DAL VALUTATO E /O DAL VALUTATORE												

Data di consegna

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

TREND VALUTAZIONE ANNI	2018	2019	2020	2021	2022
(UTILE AI FINI ATTRIBUZIONE PROGRESSIONI ORIZZONTALI)					



Progressioni 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 vigente⁸. Ogni anno in sede di contrattazione decentrata sono determinati i criteri e le percentuali per le assegnazioni.

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. I Dirigenti, con il supporto del titolare di Posizione Organizzativa, o i Titolari di Posizione organizzativa apicali (ove non presenti i Dirigenti) entro 30 gg. emettono il provvedimento di valutazione definitiva, informato il Segretario Generale/Comunale o il Direttore dell'Unione.

8 Art. 16 CCNL 21/95/2018 Progressione economica all'interno della categoria

1. All'interno di ciascuna categoria è prevista una progressione economica che si realizza mediante l'acquisizione, in sequenza, dopo il trattamento tabellare iniziale, di successivi incrementi retributivi, corrispondenti ai valori delle diverse posizioni economiche a tal fine espressamente previste.
2. La progressione economica di cui al comma 1, nel limite delle risorse effettivamente disponibili, è riconosciuta, in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, determinata tenendo conto anche degli effetti applicativi della disciplina del comma 6.
3. Le progressioni economiche sono attribuite in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto, tenendo conto eventualmente a tal fine anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, nonché delle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi.
4. Gli oneri relativi al pagamento dei maggiori compensi spettanti al personale che ha beneficiato della disciplina sulle progressioni economiche orizzontali sono interamente a carico della componente stabile del Fondo risorse decentrate di cui all'art. 67.
5. Gli oneri di cui al comma 4 sono comprensivi anche della quota della tredicesima mensilità.
6. Ai fini della progressione economica orizzontale, il lavoratore deve essere in possesso del requisito di un periodo minimo di permanenza nella posizione economica in godimento pari a ventiquattro mesi.
7. L'attribuzione della progressione economica orizzontale non può avere decorrenza anteriore al 1° gennaio dell'anno nel quale viene sottoscritto il contratto integrativo che prevede l'attivazione dell'istituto, con la previsione delle necessarie risorse finanziarie.
8. L'esito della procedura selettiva ha una vigenza limitata al solo anno per il quale è stata prevista l'attribuzione della progressione economica.
9. Il personale comandato o distaccato presso enti, amministrazioni, aziende ha diritto di partecipare alle selezioni per le progressioni orizzontali previste per il restante personale dell'ente di effettiva appartenenza. A tal fine l'ente di appartenenza concorda le modalità per acquisire dall'ente di utilizzazione le informazioni e le eventuali valutazioni richieste secondo la propria disciplina.
10. Sono fatte salve le procedure di attribuzione della progressione economica orizzontale ancora in corso all'atto della sottoscrizione definitiva del presente CCNL.