



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA E DELL'UNIONE



DELIBERA DELLA GIUNTA N. 74 DEL 21/7/2011.

Modificato con delibere della Giunta n. 85 del 21/06/2012, n. 6 del 24/01/2013, n. 215 del 19/12/2013, n. 80 del 24.4.2014, n.159 del 25.09.2014, n.212 del 12.11.2015, n.153 del 21.07.2016 e n. ____ del _____.2020

Lugo – ottobre 2020

INDICE

1.Premessa.....	3
2.La metodologia.....	6
3.I vincoli.....	8
4.I principi.....	9
5.Linee guida per la costruzione degli indicatori.....	12
6.Sperimentaltà e condivisione.....	12
7. La valutazione partecipativa	13
8.Forme e mezzi per l'attività di programmazione e controllo.....	16
9.Un unico regolamento per la valutazione.....	23
10.Sistemi di valutazione della performance individuale dei segretari, dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa e dei dipendenti.....	29
11.Allegati – Scheda per redazione programmi e progetti del DUP - Schede di valutazione dei dipendenti A, B, C, D, Responsabili di Presidio, PO, Direttore, Dirigenti e Segretari.....	48

1.Premessa

Il principio di misurazione e valutazione della performance insieme al **principio della programmazione al principio della trasparenza** rappresentano i nuovi principi fondamentali a cui deve essere orientata tutta l'attività delle pubbliche amministrazioni con la medesima finalità, il miglioramento della qualità dei servizi.

Il miglioramento dei servizi della pubblica amministrazione dipende da **3 principi fondamentali**:

1. programmazione contabile e strategica;
2. misurazione e valutazione della performance;
3. trasparenza.

L'attività di misurazione e valutazione della performance deve rispondere a due obiettivi:

- a. il miglioramento della qualità dei servizi;
- b. la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi perseguiti dai singoli in un quadro di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate.

Il Sistema di misurazione della Performance introdotto dal Dlgs n.150/2009 così come modificato dal Dlgs n.74/2017 prevede che le amministrazioni valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale.

La funzione di misurazione è affidata ai seguenti soggetti:

- gli OIV o nuclei di valutazione;
- dai dirigenti di ciascuna amministrazione;
- dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione.

La valutazione della performance organizzativa deve riguardare i seguenti ambiti:

1. attuazione delle politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
2. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
3. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

4. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari dei servizi;
5. l'efficienza nell'impiego di risorse, la riduzione dei costi;
6. la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
7. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

La valutazione della performance individuale di dirigenti e dipendenti deve riguardare i seguenti ambiti:

- **il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;**
- **la qualità del contributo individuale assicurato alla struttura.**

Nel caso dei dirigenti dovrà essere valutata la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Accanto a tale riforma il contratto collettivo nazionale degli enti locali del 12 maggio 2018 ha introdotto, in materia di valutazione due principi fondamentali:

1. **la distinzione tra performance individuale ed organizzativa** (art.68);
2. **la differenziazione del premio individuale** (art.69). (ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art.68 che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi. La misura di detto premio non potrà essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.

Inoltre prevedendo all'art.67, comma 5 lett. b) che alla componente variabile del fondo delle risorse decentrate possano essere destinate risorse per il conseguimento di **“obiettivi dell'ente anche di mantenimento definiti nel piano della performance”** specificando che in tale ambito sono ricomprese anche le risorse di cui all'art.56-quater, comma 1, lett. c), impone una modalità di pesatura degli obiettivi.

In generale, tali novità impongono una ridefinizione del sistema di misurazione della performance.

1) La distinzione tra performance individuale ed organizzativa (art.68);

Nel corso della definizione del CDI 2018/2020 si è stabilito con le OOSS e l'RSU di Area di attribuire alla performance organizzativa il 30% ed alla performance individuale il 70% del totale delle risorse destinate ai premi correlati alla performance.

2) **La differenziazione del premio individuale (art.69).**

Dall'importo della performance individuale vengono calcolati la media di ente, l'importo dei premi (30% della media), quindi il numero di premi (5% dei dipendenti arrotondato per eccesso o come stabilito in sede di contrattazione decentrata), con graduatoria di ente per i comuni senza dirigenti e con graduatoria di categoria per gli enti con dirigenza.

Poi la performance individuale viene calcolata come da punto 9.4 (fascia di voto, presenza, categoria, quindi le economie distribuite in base al voto).

3) **Gli obiettivi di mantenimento ex art. 67, comma 5, lett. b) ccnl 21.5.2018**

Dal 2019 nel piano della performance sarà necessario individuare **gli obiettivi di "mantenimento"** che per l'ente hanno una finalità strategica: ogni ente dovrà decidere che percentuale dell'importo della produttività destinare a tali obiettivi al fine di incentivarli in modo differenziato nell'ambito della performance organizzativa.

A questo proposito nel software di gestione degli obiettivi, oltre al collegamento degli stessi ai centri di responsabilità (CDR) si collegherà ogni dipendente che ha partecipato alla realizzazione.

Concretamente si procederà nel seguente modo.

In sede di contrattazione di singolo ente si stabilirà una percentuale da 0% a 30% di produttività destinata ai dipendenti che partecipano alla realizzazione degli obiettivi ai sensi dell'art. 67 del CCNL 21.5.2018.

Dall'importo della **performance individuale** vengono calcolati la media di ente, l'importo dei premi (30% della media), quindi il numero di premi (5% dei dipendenti arrotondato per eccesso o come stabilito in sede di contrattazione decentrata) con graduatoria di ente per i comuni senza dirigenti e con graduatoria di categoria per gli enti con dirigenza.

Poi la performance individuale (Importo performance individuale di partenza – Importo premi) viene calcolata come prima (fascia di voto, presenza, categoria, quindi le economie distribuite in base al voto).

Dall'importo della **performance organizzativa** si procede all'accantonamento di una quota per gli obiettivi di mantenimento (ex art. 67), e successivamente alla distribuzione della performance organizzativa in base alla presenza contrattuale, alla presenza effettiva (tolte le assenze) e al parametro di categoria

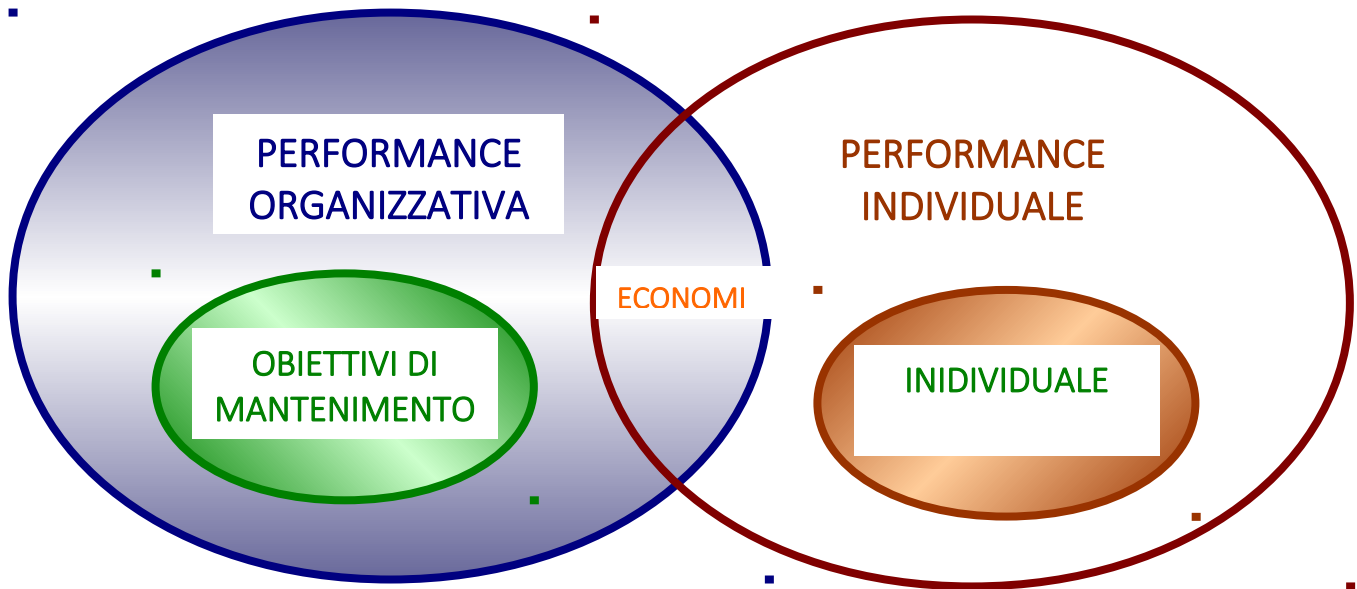
Si calcola la distribuzione della **performance organizzativa** (al netto dell'importo accantonato) associando ogni dipendente ad un CDR nel quale ha prestato la parte preponderante del proprio lavoro.

Viene calcolato un budget per CDR, che avrà un abbattimento in base alla percentuale di realizzazione degli obiettivi per quel CDR (già per il 2018)

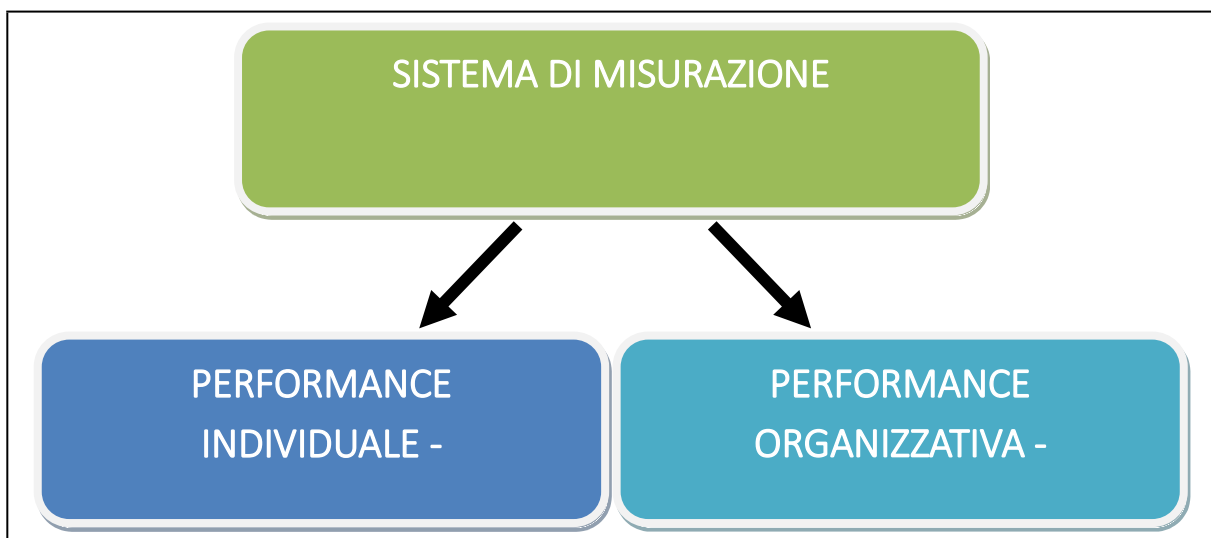
Esempio: Budget teorico per il CDR da dividere tra i dipendenti € 1.000,00.

In caso di realizzazione degli obiettivi al 98%, il budget della performance organizzativa di quel CDR sarà di € 980,00 e € 20,00 andranno nelle economie per il fondo dell'anno successivo.

Si ripartisce infine la quota precedentemente accantonata per gli obiettivi ex art. 67 tra tutti i dipendenti che hanno partecipato alla realizzazione dei suddetti obiettivi attribuendo un peso assegnato dal segretario/direttore/dirigente in relazione all'apporto quantitativo e qualitativo offerto dal personale coinvolto e graduato da 0 a 20.



2. La metodologia



La metodologia adottata prevede la misurazione di due dimensioni della valutazione:

a) Performance organizzativa: La misurazione sarà orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini. Essenziale la realizzazione attraverso un software in cui saranno collegati in un sistema ad albero gli obiettivi delle linee di mandato, i programmi del DUP, i progetti e i singoli piani operativi relativi agli obiettivi straordinari. Rispetto all'attività ordinaria invece saranno individuati indicatori di output, di processo e di outcome delle attività a maggior impatto sui cittadini.

b) Performance individuale: se fino ad oggi la valutazione individuale è stata effettuata sulla posizione e sulla prestazione, oggi la necessità di valutare la performance individuale ci costringe ad allargare il focus.

Il termine "performance" contiene una visione più complessiva, dovendo valutare "il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei fini per i quali l'organizzazione è stata costituita": allora, il punto è che si deve essere in grado di valutare non solo ciò che si fa ma anche come lo si fa. Occorre cioè valutare non solo l'aspetto quantitativo ma anche quello qualitativo del lavoro.

Perciò l'unico modello in grado di colmare la lacuna dei sistemi classici di valutazione è quello di poter apprezzare il grado di competenza posseduta rispetto agli items individuati.

Il modello delle competenze colma la lacuna in quanto si focalizza anche sull'aspetto qualitativo del lavoro svolto. Questo consente all'organizzazione di crescere. Il sistema valuta sia la performance organizzativa (i dati quantitativi dell'organizzazione) che la performance individuale con il sistema delle competenze.

3.1 vincoli

Il Sistema deve tener conto del contesto in cui si muovono gli enti della Bassa Romagna ed essenzialmente di due variabili indipendenti: il crescente numero di servizi affidati all'Unione e il drastico ridimensionamento delle risorse disponibili.

a) Programmare e controllare un'organizzazione che si ingrandisce in rete fra i Comuni

Il Piano Strategico dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna indica il territorio dei nove Comuni quale ambito di riferimento per la messa in opera delle politiche pubbliche di competenza comunale. E' difficile, infatti, immaginare oggi politiche di ampio respiro riferite esclusivamente ad un solo ente; da qui l'esigenza di comporre scenari di maggiore efficienza e di sistema.

In questa visione l'Unione è stata concepita come Federazione di Comuni, che elabora la pianificazione strategica di medio - lungo periodo ("*labassaromagna2020*") e che definisce la riorganizzazione dei servizi, sempre in riferimento alla visione di contesto, individuando obiettivi, azioni e progetti ("*obiettivi prioritari*" del Piano Strategico). L'importanza di una pianificazione strategica cadenzata nel tempo e permanente, sta nella riattribuzione alla politica della possibilità di valutare non solo il raggiungimento degli obiettivi di gestione, ma anche quelli strategici, che permettano di rivedere radicalmente i fini dell'organizzazione stessa quando, ad esempio, una crisi di sistema intervenga.

L'attivazione dei nuovi servizi, il riordino dei servizi gestiti (si è passati da 14 servizi gestiti nel 2008, a 23 servizi gestiti a fine 2010, a 29 servizi gestiti al termine del mandato amministrativo 2014-2019) e i nuovi progetti da sviluppare, evidenziano la crescita dell'Unione e, di conseguenza, la necessità di fare sistema con i singoli Comuni ("*governance*").

Programmare, controllare e verificare la gestione consente di fornire le informazioni utili per le decisioni degli organi politici, per rispondere efficacemente alle esigenze dei cittadini e per migliorare la capacità di scelta e di selettività nella destinazione delle risorse disponibili.

b) Operare in una prospettiva di estrema scarsità di risorse

Sulle risorse disponibili per la realizzazione delle politiche pubbliche dei Comuni incidono fortemente i vincoli finanziari a cui gli enti locali sono soggetti per la realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica nazionale, anche nell'ambito del raggiungimento dei target fissati dall'Unione Europea, vincoli che impongono drastiche decurtazioni ai trasferimenti statali e limiti stringenti alle capacità di spesa (pareggio di bilancio). Diventa quindi indispensabile individuare le priorità, definire le strategie per conseguirle, valutare i servizi erogati e gli interventi realizzati, per selezionare le soluzioni

più efficaci e operare in un'ottica di miglioramento continuo dell'attività e della capacità di rispondere alle esigenze dei cittadini.

Per fare tutto questo è indispensabile realizzare un efficace sistema di definizione degli obiettivi e individuare indicatori (misure di rappresentazione) significativi e target (risultati attesi) sfidanti, che consentano di valutare adeguatamente l'attività.

4.1 principi

La valutazione deve rappresentare uno strumento per far crescere le “competenze delle persone, cioè deve rappresentare uno strumento volto a formare e a rendere consapevoli i valutati delle proprie conoscenze, capacità e comportamenti in ambito lavorativo, deve cioè misurare ciò che una persona dimostra di saper fare in relazione ad un determinato compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale. **In quest'ottica** il sistema di misurazione della performance unico per l'Unione e gli enti aderenti il focus della valutazione dovrà essere focalizzato su due ambiti:

1) sui risultati attraverso l'attribuzione di obiettivi secondo logiche di performance management: gli obiettivi devono essere specifici e misurabili;

2) sulle capacità/competenze delle persone per farle crescere: la valutazione deve essere orientata allo sviluppo delle persone.

a) Integrare e semplificare gli strumenti esistenti: il nostro ciclo della Performance.

Un primo obiettivo del nostro Sistema è il miglioramento della capacità di programmazione e di verifica: in quest'ottica è indispensabile integrare e semplificare gli strumenti esistenti, programma di mandato, documento unico di programmazione e relativi allegati, bilancio di previsione pluriennale, piano esecutivo di gestione, piano della performance.

b) Distinguere fra obiettivi strategici e di gestione: l'impatto delle politiche pubbliche

L'esigenza di gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi, la necessità di dare evidenza alle finalità definite dagli organi di governo (Consiglio e Giunta), le esigenze di un sistema di governo “federato”, impongono l'individuazione di obiettivi strategici di medio/lungo periodo, definiti nel Piano Strategico/Programma di mandato, da cui derivano le strategie di orizzonte quinquennale e le linee operative di orizzonte triennale approvate con il DUP.

Gli obiettivi strategici si connotano per l'elevata rilevanza rispetto ai bisogni dei cittadini e del territorio, gli obiettivi di gestione (PEG/PdO) ne costituiscono la declinazione operativa e sono:

- rilevanti e pertinenti rispetto agli obiettivi strategici (devono essere adeguati rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici);
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari (presenza di indicatori)
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati (secondo le dimensioni dell'accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia;
- riferibili ad un arco temporale determinato (di norma corrispondente ad un anno);
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale/ internazionale o regionale e da comparazioni con amministrazioni analoghe;
- confrontabili con i trends di produttività dell'amministrazione, in un arco temporale di riferimento di norma triennale;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

c) Come valutare gli obiettivi

Il focus è spostato sugli obiettivi, in definitiva sulla capacità di conseguire i risultati programmati: si tratta di uscire dalla logica dell'adempimento, dalla valutazione delle attività svolte, per concentrarsi sulla capacità di raggiungere gli obiettivi.

La valutazione degli obiettivi si fonda sui seguenti elementi:

- Rilevanza: il peso degli obiettivi deriva dal loro grado di strategicità. Ad ogni Area/Settore vengono assegnati 3/4 obiettivi strategici;
- Raggiungimento degli obiettivi: tutti i dipendenti sono valutati in parte in base alla performance individuale, connessa a parametri professionali definiti e relazionati al ruolo assegnato, ed in base alla performance organizzativa, connessa al grado di raggiungimento degli obiettivi, il cui peso è maggiore per i dirigenti e, rispetto al restante personale, per i titolari di posizione organizzativa e per i capi ufficio. Nell'ambito della performance individuale, una parte di risorse (il 30% dell'importo medio) viene riservata ad una frazione di personale dell'ente (il 5%), nell'ottica di una maggiore premialità e conformemente all'art. 69 CCNL 21.5.18.

d) Pubblicità degli obiettivi

Uno dei capisaldi del Sistema di misurazione e valutazione è la trasparenza.

Tutto il ciclo di gestione della performance è guidato dal principio della trasparenza:

- Perché la pubblicità dell'azione amministrativa sia reale serve una capacità di comunicazione sintetica e una forte selettività delle informazioni rilevanti;
- il percorso di definizione degli obiettivi avviene secondo un metodo definito e condiviso (confronto con le parti sociali, governance e negoziazione amministratori/dirigenti);

- gli obiettivi assegnati ad ogni Dirigente/responsabile di servizio vengono condivisi con il personale assegnato;
- gli obiettivi strategici individuati sono presentati alle parti sociali;
- gli obiettivi strategici (pochi e sinteticamente descritti) vengono pubblicati sul sito, per sottoporsi al confronto pubblico;
- la misurazione della performance prevede verifiche periodiche, che consentono di aggiustare continuamente l'attuazione dell'obiettivo stesso;
- la valutazione finale prevede la possibilità di un confronto con il valutato;
- il raggiungimento degli obiettivi e la valutazione finale dei dirigenti vengono pubblicati sul sito;
- il percorso di valutazione fornisce elementi per la programmazione successiva.

e) La differenziazione

Il D.Lgs. 150/09, come modificato dal D.Lgs. 74/17, prevede che compete al CCNL l'individuazione di criteri idonei a garantire la traduzione della differenziazione dei giudizi in un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici premiali, diversificazione che il CCNL del 21.05.18 prescrive agli artt.67 s.s. nelle già descritte modalità.

Il nostro Sistema crede nella differenziazione fra persone e gruppi di persone, intesa come riconoscimento al merito e all'apporto individuale e collettivo al raggiungimento degli obiettivi. Prevede, in una prospettiva di implementazione progressiva, indicazioni per favorire il miglioramento dell'attività di ogni collaboratore, in modo da rendere la differenziazione equa, per essere un effettivo strumento di miglioramento.

f) Connettere la valutazione agli obiettivi (pubblici) e alla capacità di ri-programmazione (*feedback 1 e feedback 2*)

La valutazione delle performance organizzativa ed individuale viene pertanto collegata alla capacità di definire e realizzare gli obiettivi e di ri-programmare e ri-organizzare i processi in conseguenza dell'esito della valutazione dei risultati. Evidentemente questa dimensione assume rilievo per i dirigenti e, a seguire, per gli incaricati di posizione organizzativa e per i capi ufficio. Per il restante personale verrà valutato l'apporto nella realizzazione delle attività affidate necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.

g) valutazione intermedia

In sede di valutazione intermedia degli obiettivi, ai dipendenti la cui prestazione presenta criticità tali da poter potenzialmente condurre ad una valutazione finale inferiore a 60 punti su 100, saranno proposti interventi formativi o di affiancamento/coaching.

h) La valutazione negativa (art.3, comma 5 – bis del D.lgs 150/2000 e art. 55 quater dlgs 165/01)

Le valutazioni al di sotto dei 20 punti su 100 sono da ritenersi negative ai dell'art. (art.3, comma 5 – bis del D.lgs 150/2000 e art. 55 quater dlgs 165/01)

5. Linee guida per la costruzione degli indicatori

Gli indicatori sono misure relative, riferite a scale o ottenute come quozienti tra valori e/o quantità appositamente misurate. Sono espressi mediante parametri, numeri, rapporti, grandezze, che misurino ed esprimano una performance dell'organizzazione.

1. **Indicatori di Processo (Efficienza);**
2. **Indicatori di Output;**
3. **Indicatori di Qualità;**
3. **Indicatori di Outcome.**

Gli **indicatori di processo** misurano l'efficienza, la capacità di utilizzo delle risorse. E' una analisi orientata ai "mezzi", sono per esempio i tempi medi di consegna di un certificato, il tempo medio di risposta a richieste di intervento, il tasso di utilizzo di una struttura, il costo medio per unità di prodotto. Richiedono rilevazioni tipo carichi di lavoro, contabilità dei costi.

Gli **indicatori di output** misurano la capacità dell'ente di raggiungere gli obiettivi che si è dato. (es. n. utenti assistiti rispetto agli obiettivi gestionali), cioè l'efficacia dell'azione amministrativa.

Gli **indicatori di outcome** approssimano l'effetto o l'impatto provocato sulla comunità amministrata, sugli utenti, sull'ambiente esterno. Misurano la percezione dell'utilità sociale creata. Non rappresentano ciò che è stato fatto ma le conseguenze generate, cioè il risultato inteso in senso ampio. Sono molto influenzati da variabili esterne.

Come anticipato nei paragrafi precedenti sarà fondamentale distinguere fra gli indicatori di *output* da mettere negli obiettivi annuali di PEG/PdO e quelli di *outcome* da mettere negli obiettivi strategici e nei programmi del DUP.

Gli indicatori di output dovranno essere più di uno per rendere in maniera più completa possibile il raggiungimento del risultato. Dovrà essere espresso il target, cioè il livello di raggiungimento di quell'indicatore (es. +10% di posti offerti). In tutti i casi in cui gli indicatori siano già definiti da normative specifiche, standard regionali, nazionali o di altri organismi che ne abbiamo stabilito il contenuto, sarà utile farne uso indicandone la fonte (es. indicatori dei servizi a domanda individuale da allegare al Bilancio o standard della Regione Emilia Romagna per le biblioteche).

Sarà fondamentale tener conto che gli indicatori saranno poi storicizzati, cioè verranno letti come serie storica e gestiti all'interno del software di controllo direzionale. Per la definizione dell'indicatore verrà usata una apposita scheda (vedi allegato 2)

6. Sperimentali e condivisione

Al sistema qui rappresentato continua ad applicarsi il principio di sperimentali nel senso che si continuerà ad adeguarlo all'evoluzioni e/o alle modifiche normative/organizzative.

Un altro dei punti cardini è la condivisione:- Il Sistema verrà infatti attuato in stretta collaborazione con tutti gli attori: OIV/NdV, Direzione, Dirigenti, capiservizio, Sindacati, dipendenti.

7. La valutazione partecipativa dei cittadini

(Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n.4 del 28/11/2019).

La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini. Nella prospettiva delineata dalle Linee Guida n.4 del 28/11/2019 il cittadino utente diventa co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia anche ai fini del miglioramento organizzativo.

La sua finalità principale è quella di integrare l'azione amministrativa con il punto di vista degli utenti. In sintesi è una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini

Il cittadino/utente diventa co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia anche ai fini del miglioramento organizzativo.

La sua **finalità principale** è quella di integrare l'azione amministrativa con il punto di vista degli utenti, allo scopo di:

- Migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio;
- gestire e ridurre i conflitti rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso;

I principi fondanti

- Lavoro in collaborazione tra amministrazioni pubbliche e attori sociali;

- piena consapevolezza (sia da parte dell'amministrazione che degli attori sociali) della necessità di superare l'autoreferenzialità;
- valutazione partecipativa come strumento costruttivo e concreto.

I fattori abilitanti della valutazione partecipativa:

- la mappatura degli stakeholder;
- un sistema di performance management già attento alle dimensioni di impatto-outcome e di qualità;
- la disponibilità delle competenze professionali e delle risorse necessarie a sostenere l'impegno nel tempo;
- un alto commitment politico.

I fattori abilitanti della valutazione partecipativa:

- la mappatura degli stakeholder;
- un sistema di performance management già attento alle dimensioni di impatto-outcome e di qualità;
- la disponibilità delle competenze professionali e delle risorse necessarie a sostenere l'impegno nel tempo;
- un alto commitment politico.

I requisiti per poter introdurre il modello di valutazione partecipativa sono di tre tipologie:

a) metodologici:

- Annualità: la v.p. deve essere effettuata annualmente;
- Inclusione: l'amministrazione deve garantire che la partecipazione al processo sia il più possibile accessibile, inclusiva e aperta;
- Responsabilizzazione: il modello deve consentire la riconoscibilità dei valutatori;
- Privacy e sicurezza: il modello deve garantire il rispetto della privacy e della sicurezza per tutti i valutatori;

- verificabilità: dei dati da parte dell'OIV/Nucleo;
 - rilevanza: le attività e servizi oggetto della v.p. devono essere significativi.
- disponibilità delle competenze professionali e delle risorse necessarie a sostenere l'impegno nel tempo;

b) tecnologici:

- Supporto digitale: il modello deve essere dotato di un supporto digitale che favorisca la migliore e più veloce attuazione dei requisiti metodologici.

c) informativi:

Trasparenza: le fasi, gli esiti e i costi del processo di valutazione sono resi pubblici non solo per la platea dei diretti interessati alla materia ma per tutti i cittadini

Il modello deve essere implementato secondo un principio di gradualità per cui si possono prevedere tre fasi a seconda dei contesti:

- Fase di avvio: esplicitazione del modello e effetto della v.p. sulla p.o.
- Fase di sviluppo: analisi del feedback e riprogettazione servizi
- Fase di sviluppo avanzato: supporto digitale e trasparenza.

GLI ATTORI:

- L'Amministrazione: definisce il modello di valutazione partecipativa.
- L'OIV/Nucleo: esprime parere vincolante relativo alla modifica del SMP verifica in quale fase di sviluppo della valutazione partecipativa si colloca l'amministrazione; suggerisce nella Relazione annuale sulla performance quale azione adottare per favorire il miglioramento progressivo
- I cittadini/utenti: svolgono un ruolo attivo sia nelle attività preparatorie che nella valutazione delle attività e dei servizi.

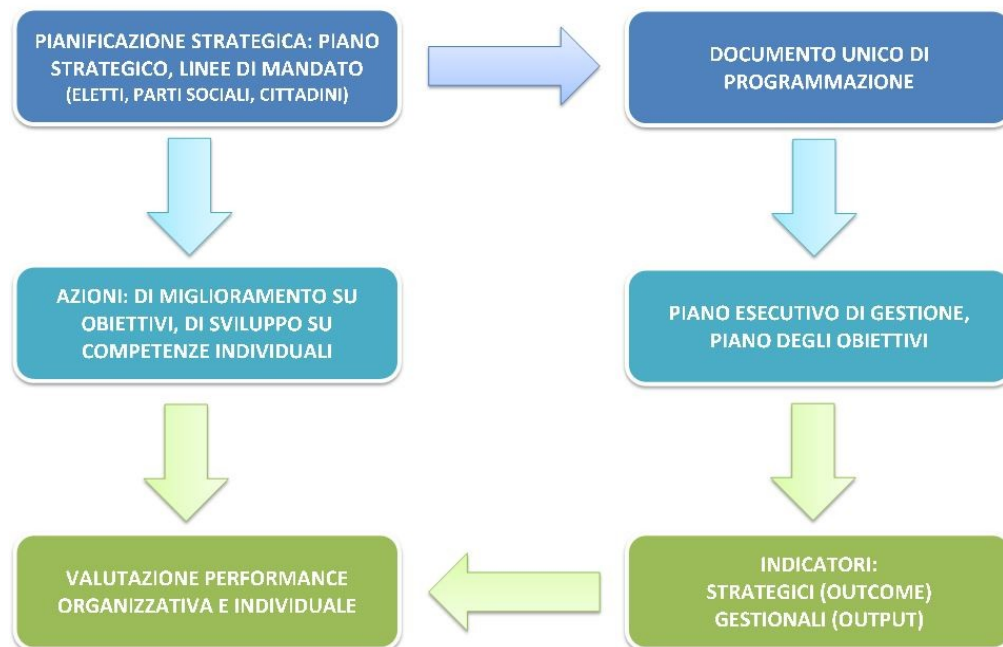
L'Unione della Bassa Romagna, seguendo le indicazioni fornite dalla Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n.4 del 28/11/2019, intende applicare il modello in modo graduale:

- nella prima fase si è previsto un coinvolgimento degli stakeholders nella definizione del patto strategico;

- è stato nominato l'Organismo Paritetico per l'Innovazione a livello di Area allo scopo di favorire l'informazione, il coinvolgimento, il dialogo costruttivo tra le parti al fine di migliorare, nel rispetto dei distinti ruoli, il benessere organizzativo e i processi di sviluppo e innovazione dell'organizzazione;
- la valutazione della performance organizzativa e di quella di ente si riflette direttamente su quella dei risultati gestionali di Direttore, Dirigenti, PO;
- nel sito vengono pubblicati attraverso i cruscotti della BI i dati relativi all'andamento degli obiettivi di Dup nonché delle linee di mandato.

8. Forme e mezzi per l'attività di programmazione e controllo

Come accennato precedentemente il Sistema definisce un ciclo virtuoso, sintetizzabile nel seguente grafico:



Di conseguenza:

- la sezione operativa del DUP individua gli obiettivi triennali (programmi) che declinano la pianificazione strategica definita nel Piano Strategico/Programma di mandato, nonché nella sezione strategica del DUP stesso;
- il Bilancio è redatto in coerenza con gli obiettivi del DUP;
- il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) (*assegnazione delle risorse alle Aree/servizi*) e il Piano degli Obiettivi (PdO) (*assegnazione degli obiettivi/progetti*) sono unificati in un unico documento, che costituisce la traduzione operativa degli obiettivi strategici individuati nel DUP (vedi allegato 1);
- gli obiettivi del PEG sono redatti su schede tipo (vedi allegato 2) e indicano: la relazione con gli obiettivi strategici, la traduzione in termini operativi, i tempi e le scadenze, le responsabilità organizzative ed i soggetti coinvolti, l'individuazione di indicatori e target, la comunicazione.

Fasi, tempi e modalità, soggetti della gestione del ciclo della Performance

- settembre/novembre: attuazione del percorso per la definizione delle proposte di DUP e di bilancio di previsione (amministratori/dirigenti/parti sociali);
- dicembre: il Consiglio approva il DUP e il bilancio di previsione, in attuazione delle strategie dell'ente (Piano strategico; Programma di mandato);

- contestualmente: negoziazione degli obiettivi e delle risorse necessarie (dirigenti/amministratori);
- dicembre: la Giunta approva il PEG parte contabile;
- marzo-aprile: la Giunta, sentito l'Organismo indipendente di valutazione/Nucleo di Valutazione (OIV/NdV), approva il Piano della performance (che contiene il PEG/PdO), predisposto a cura del Direttore (o del Segretario);
- conseguentemente: pubblicazione del Piano della performance sul web;
- in corso di esercizio: monitoraggio di norma quadrimestrale in base anche alle rilevazioni di natura contabile (controllo di gestione);
- a metà esercizio: report intermedio di misurazione della performance dell'Ente e dei gruppi che lo compongono, redatto dall'OIV/NdV ed approvato dalla Giunta ("Rapporto intermedio sulla performance"), al termine del quale si propongono gli eventuali interventi correttivi ai programmi e agli stanziamenti (Giunta/Consiglio);
- a fine esercizio: report finale di misurazione della performance ("Rapporto conclusivo sulla performance"), in cui si propongono gli eventuali correttivi ai programmi pluriennali (controllo strategico);
- aprile: erogazione dei premi al personale, in base alle risultanze del Rapporto sulla performance dei gruppi e alla valutazione dei comportamenti individuali;
- maggio-giugno: pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente dell'ente dei risultati relativi all'erogazione dei premi al personale, conformemente ai tempi ed ai modi degli obblighi di pubblicità a normativa vigente.

Descrizione del processo valutativo e dei suoi collegamenti con il sistema di misurazione della performance organizzativa

Si precisa che i tempi riportati nel prospetto che segue sono indicativi e possono subire variazioni, dovendo seguire quelli previsti dalla programmazione del ciclo di bilancio degli enti.

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
	PROGRAMMAZIONE	
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale / Segretario Generale e sentiti i rispettivi sindaci di riferimento / Assessori	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, redigono, per ogni struttura di ciascun ente, una proposta di PEG , che comprende tra gli altri documenti il PDO (" Piano dettagliato degli obiettivi e degli indicatori "), sul quale si basano: <ul style="list-style-type: none"> - il controllo di gestione; - la valutazione del segretario; - la valutazione dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa; - il controllo strategico. 	Novembre-Dicembre, prima dell'approvazione del bilancio di previsione.
Direttore Generale / Segretario Generale, sentiti il Presidente / Sindaco e il Comitato di Direzione	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, definisce il PEG e in particolare il PDO, da sottoporre alla Giunta di ciascun ente. Approva inoltre la proposta di suddivisione del budget complessivo destinato ai compensi di risultato , secondo modalità conformi al contratto decentrato.	Dicembre o nei mesi successivi, tenuto conto del bilancio preventivo in via di predisposizione e del CCDI per il riparto delle risorse
Servizio Controllo di Gestione e Strategico	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, predispone i report che compongono il PDO di ciascun ente.	Dicembre-Gennaio
OIV/NdV, fase eventuale	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, esprime un parere di congruità metodologica su obiettivi e indicatori, su richiesta del Direttore Generale / Segretario Generale. Tenuto conto degli obiettivi assegnati e delle modifiche organizzative attuate, l'OIV/NdV procede alla pesatura degli obiettivi assegnati ai dirigenti ed all'eventuale ripesatura delle "posizioni organizzative", su indicazione del Direttore Generale / Segretario Generale.	Gennaio-Febbraio
Servizio Sviluppo del Personale/ Servizio Controllo di Gestione e Strategico	Redige il provvedimento della Giunta di approvazione del PDO e dispone la trasmissione, dopo la sua approvazione, ai dirigenti ed agli incaricati di posizione organizzativa	Febbraio-Marzo
Giunta di ciascun ente	Approva il PDO, su proposta del Direttore Generale / Segretario Generale.	Marzo-Aprile, contestualmente al PEG.

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa	Organizzano la Conferenza di Servizio preventiva , in cui illustrano ai dipendenti inseriti nei centri di responsabilità i programmi ed i progetti che dovranno realizzare (<i>compresi i progetti speciali</i>), nonché i parametri su cui saranno valutati. Vengono consegnate le schede di valutazione individuale con i parametri di valutazione (<i>oppure si dà atto della conferma delle schede precedenti</i>). Presentano gli obiettivi definiti ai sindaci di riferimento / Assessori. Infine, inviano il verbale firmato al Servizio Sviluppo del Personale.	Marzo-Aprile (Verbale della Conferenza a cura dei Dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa)
	MONITORAGGIO	
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale / Segretario Generale e sentiti i rispettivi sindaci di riferimento / Assessori	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, redigono per ciascun ente la relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31/07 .	Agosto-Ottobre
Comitato di Direzione	Effettua l'esame congiunto dello stato di attuazione del PDO di ciascun ente.	Agosto- Ottobre
Servizio Controllo di Gestione e Strategico	Predispone il report sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31/07.	Agosto- Ottobre
OIV/NdV	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, formula un parere sul report intermedio di ciascun ente, con eventuale proposta di rideterminazione di obiettivi e scadenze.	Agosto- Ottobre
Servizio Sviluppo del Personale/ Servizio Controllo di Gestione e Strategico	Redige per ciascun ente il provvedimento della Giunta sullo stato di realizzazione degli obiettivi al 31/07 e, dopo la sua approvazione, dispone la trasmissione ai dirigenti ed agli incaricati di posizione organizzativa	Agosto- Ottobre
Giunta di ciascun ente	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, su proposta del Direttore/Segretario, approva il report al 31/07 . Eventualmente ridetermina gli obiettivi sulla base delle motivazioni fornite dai responsabili	Agosto- Ottobre
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa	Organizzano la Conferenza di Servizio intermedia per esaminare i report sulla gestione del primo semestre di ciascun ente. La Conferenza esamina in particolare le cause che hanno impedito il raggiungimento degli obiettivi e propone di ritardarli o di sostituirli con altri obiettivi. Presentano lo stato di avanzamento degli obiettivi loro assegnati ai sindaci di riferimento / assessori. Infine, inviano il verbale firmato al Servizio Sviluppo del Personale.	Agosto- Ottobre (Verbale della Conferenza a cura dei dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa)
	RENDICONTAZIONE	

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale / Segretario Generale e sentiti i rispettivi sindaci di riferimento / assessori	<p>Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, redigono la relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31.12 di ciascun ente.</p> <p>Presentano lo stato di attuazione degli obiettivi loro assegnati ai sindaci di riferimento / assessori.</p>	Gennaio-Febbraio
Comitato di Direzione	Effettua l'esame congiunto dello stato di attuazione del PDO	Gennaio-Febbraio
Servizio Controllo di Gestione e Strategico	Predispone il report sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31/12	Gennaio-Febbraio
OIV/NdV	<p>Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, certifica per ogni ente i risultati della gestione ottenuti dalle singole strutture e valuta il grado di realizzazione degli obiettivi di ciascun centro di responsabilità, tenendo conto delle giustificazioni fornite dai responsabili, purché siano motivate.</p> <p>Elabora una proposta di valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - del segretario - dei dirigenti - degli incaricati di posizione organizzativa <p>secondo quanto previsto dai rispettivi regolamenti (<i>proposte da inviare ai responsabili delle Aree / servizi, che possono ricorrere</i>).</p> <p>Fissa la percentuale di realizzazione degli obiettivi anche ai fini della valutazione del personale in generale: se inferiore al 70% tutto il centro di responsabilità perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo; mentre per risultati percentualmente superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, in proporzione ai risultati raggiunti.</p> <p>Nel decidere la decurtazione dei budget del personale l'OIV/NdV non tiene conto degli obiettivi la cui mancata realizzazione sia imputabile unicamente al responsabile del centro di responsabilità.</p> <p>Le quote economizzate di budget in caso di mancato raggiungimento di risultati costituiscono economie di gestione da utilizzarsi per incrementare il fondo di cui all'art.67 CCNL 21.5.18 dell'anno successivo.</p>	Gennaio-Febbraio (eventualmente stessa riunione sub Programmazione)
Servizio Sviluppo del Personale / Servizio controllo di gestione e strategico	Redige il verbale dell'OIV/NdV associato monocratico, predispone per ogni ente lo schema di delibera di Giunta di approvazione del grado di realizzazione degli obiettivi al 31/12, trasmette il report alla Giunta e, dopo la sua approvazione, dispone la trasmissione ai dirigenti ed agli incaricati di posizione organizzativa.	Gennaio-Febbraio

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Giunta di ciascun ente	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, su proposta del Direttore Generale / Segretario Generale, approva il report sul grado di realizzazione degli obiettivi al 31.12 e ne tiene conto per il PEG dell'anno successivo.	Gennaio-Febbraio
Servizio Sviluppo del Personale	Predispone le schede di valutazione della performance individuale sulla base dei cambiamenti intervenuti in corso d'anno e tenuto conto delle disposizioni del contratto decentrato integrativo sul premio di risultato ed invia le schede ai dirigenti. Predispone il ricalcolo del budget a consuntivo sulla base delle informazioni a fine anno.	Marzo
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa	Predispongono le schede di valutazione della performance individuale per i dipendenti di ciascun ente con l'indicazione delle valutazioni, utilizzando l'apposito programma informatico	Marzo
Dirigenti / Incaricati di posizione organizzativa	Organizzano la Conferenza di Servizio conclusiva per valutare i risultati raggiunti dal centro di responsabilità. A margine della riunione, consegnano ai singoli dipendenti la relativa scheda di valutazione della performance individuale, durante un colloquio in cui si esaminerà, alla luce anche di quanto detto per il gruppo, la prestazione di ciascun dipendente relativa all'anno di riferimento. Infine, inviano al Servizio Sviluppo del Personale il verbale firmato dai dirigenti o dagli incaricati di posizione organizzativa e l'elenco delle firme dei dipendenti per ricevuta delle schede di valutazione individuale	Marzo-Aprile (Verbale della Conferenza a cura dei dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa)
Servizio Sviluppo del Personale	Raccoglie i verbali delle conferenze di servizio firmati dai dirigenti o dagli incaricati di posizione organizzativa e gli elenchi delle firme dei dipendenti per ricevuta delle schede di valutazione individuale.	Marzo-Aprile
Dipendenti	Presentano eventuali ricorsi contro la valutazione ricevuta entro 10 giorni dal ricevimento della scheda, al Direttore Generale / Segretario Generale, inviandoli per l'istruttoria al Servizio Sviluppo del Personale, eventualmente chiedendo un colloquio per rappresentare le ragioni del ricorso.	Marzo-Aprile
Servizio Sviluppo del Personale	Fa l'istruttoria sui ricorsi eventualmente presentati	Marzo-Aprile
Comitato di Direzione	Esprime il parere sui ricorsi presentati	Marzo-Aprile
Direttore Generale / Segretario Generale	Tenuto conto del parere della Conferenza dei Responsabili di Area / Comitato di Direzione / Direzione Operativa e di quanto emerso nell'eventuale colloquio con il ricorrente, decide sul ricorso. La decisione è impugnabile con le procedure previste in materia di contenzioso del lavoro.	Aprile

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Servizio Amministrazione del Personale e Servizio Sviluppo del Personale	Definiscono gli importi individuali del premio di risultato, calcolati secondo i criteri definiti nel contratto decentrato integrativo e nel sistema di valutazione e li liquidano.	Aprile-Maggio
Direttore Generale Segretario Generale	Fornisce alla RSU una sintetica relazione sui risultati della valutazione della performance individuale, con i dati estremi e medi relativi all'applicazione di questo istituto	Maggio-Giugno
Direttore Generale / Segretario Generale	Determina di erogazione indennità risultato agli incaricati di "posizione organizzativa"	Maggio-Giugno
Presidente / Sindaco	Decreto di erogazione indennità risultato ai Dirigenti e al Segretario	Maggio-Giugno

Il Software di controllo direzionale

Il sistema di controllo direzionale è gestito con un software dedicato (SMART) **collegato ad una piattaforma di Business Intelligence** che integra tutti gli aspetti di programmazione, rendicontazione, reportistica e rappresentazione dei dati.

Il programma sarà integrato con il software di contabilità fornendo report contabili e report sugli output.

Il Sistema sarà connesso alla intranet e consentirà una lettura geografica dei dati connessi a tutti i programmi, progetti e servizi dell'ente.

Una caratteristica specifica del software sarà la grande libertà d'accesso, continuo e personalizzato per profili, alle informazioni.

9. Un unico regolamento per la valutazione

L'idea di elaborare un unico regolamento per la valutazione deriva dalla necessità di semplificare gli strumenti ma anche di riconoscere che i dipendenti, seppur a vari livelli e con responsabilità diverse, operano per uno stesso fine: ossia lo sviluppo dell'organizzazione. Da ciò è emersa l'esigenza di avere un unico strumento, una stessa scala di valutazione (100) effettuata su due ambiti comuni: obiettivi e comportamenti.

Il principio secondo cui la differenziazione debba operare su tutti i profili professionali prevede un peso minimo della percentuale connessa alla valutazione degli obiettivi per i livelli operativi, crescendo al crescere delle responsabilità: **10% per livelli A, B e C, 20% per i livelli D, 20% per i livelli D responsabili di Presidio, 35% per le PO, 40% per i Segretari Generali, i dirigenti e il Direttore Generale.** La parte complementare a tali percentuali è, ovviamente, frutto della valutazione del comportamento individuale.

LE COMPETENZE CHIAVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Direttore, Dirigenti e PO

Le percentuali di valutazione degli obiettivi sono dunque: 35% per le P.O.; 40% per i dirigenti e il Direttore

5 competenze di cui 3 strategiche e 2 rilevanti:

strategiche:

N.	competenza	Definizioni
1	Capacità di razionalizzare	Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino (<i>problem solving</i>).
2	Governance e comunicazione.	Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato, con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione (relazione con il cittadino).
3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori ¹

rilevanti:

N.	competenza	Definizioni
4	Leadership partecipativa	Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+). Capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra i servizi e tra singolo ente e Unione.
5	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri

Segretari Generali

Le percentuali di valutazione degli obiettivi sono 40% per i segretari.

6 competenze di cui 4 strategiche e 2 rilevanti:

strategiche:

¹ La capacità di differenziare verrà valutata con la formula dello scarto quadratico medio SQM:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

N.	competenza	Definizioni
1	Capacità di razionalizzare	Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino (<i>problem solving</i>).
2	Governance e comunicazione.	Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato, con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione, nonché alle relazioni con il cittadino.
3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori ²
4	Contributo all'attività dell'Unione	Misura dell'apporto fornito dal Segretario all'attività ed allo sviluppo dell'Unione.

rilevanti:

N.	competenza	Definizioni
5	Leadership partecipativa	Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+). Capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra i servizi e tra singolo ente e Unione.
6	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri

Responsabili di Presidio (Istruttori direttivi di vigilanza, cat. D - PM)

La percentuale di valutazione degli obiettivi per i **Responsabili di Presidio è pari al 20%**

5 competenze di cui 3 strategiche e 2 rilevanti:

strategiche:

N.	competenza	Definizioni
1	Problem-solving	Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza
2	Integrazione	Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici

² La capacità di differenziare verrà valutata con la formula dello scarto quadratico medio SQM:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori ³
----------	-------------------------	---

rilevanti:

N.	competenza	Definizioni
4	Leadership	Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori e degli utenti esterni
5	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri

³ La capacità di differenziare verrà valutata con la formula dello scarto quadratico medio SQM:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Dipendenti (categoria D)

La percentuale di valutazione degli obiettivi per i dipendenti di categoria D non incaricati di PO e non responsabili di presidio è pari al 20%.

5 competenze

N.	competenza	definizioni
1	Tecnico/operativa	Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.
2	Relazionale	capacità di ascolto e risposta all'utente interno - esterno
3	Problem - solving	Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento
4	Integrazione nei servizi	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici
5	Programmazione e gestione di responsabilità affidate	Capacità di programmare, definire priorità, assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile

Dipendenti (cat. A, B,C)

La percentuale di valutazione degli obiettivi per i dipendenti di categoria A, B e C è pari al 10%.

5 competenze

N.	competenza	definizioni
1	Tecnico/operativa	Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.
2	Relazionale	capacità di ascolto e risposta all'utente interno - esterno
3	Problem - solving	Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento
4	Integrazione nei servizi	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici
5	Orientamento al servizio	Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora

Il processo

L'idea è quella di introdurre un approccio partecipativo anche nel processo valutativo in modo da trasformare la valutazione da espropriazione a valorizzazione. Il valutato dovrà sentirsi non più l'oggetto della valutazione ma un soggetto attivo nel processo: la valutazione deve dare alle persone un'opportunità di conoscenza delle proprie capacità, deve perciò essere vissuta come opportunità e come guida per scoprire potenzialità nascoste oppure per migliorare eventuali lacune.

Per rendere i valutati protagonisti si è pensato di introdurre nelle schede di valutazione i cosiddetti **“piani di sviluppo”** nei quali il valutatore dovrà esplicitare le aree di miglioramento e gli strumenti con i quali sviluppare le competenze sulle quali sono state riscontrati eventuali gap.

Inoltre, saranno introdotte **forme di raccolta** dei dati da utilizzare per la valutazione, anche di provenienza diversa da quella del valutatore (es. autovalutazione, valutazione dei collaboratori, valutazione dei stakeholders esterni).

L'applicazione del principio della differenziazione

Il principio obbligatorio della differenziazione “forzata” introdotto dal D.lgs n.150/2009, poi modificato dal D.Lgs. n.74/2017 ed attualmente esplicitato dal CCNL 21.5.18, impone la distribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento accessorio.

Si è pensato che la selettività nella distribuzione degli incentivi alla performance per il personale dipendente e della retribuzione di risultato per segretari, dirigenti e PO possa essere garantita attraverso l'individuazione dei seguenti criteri:

- a) un parametro della valutazione del comportamento per segretari, dirigenti e PO misurato attraverso il criterio dello **scarto quadratico medio (deviazione**

standard) SQM:
$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

L'idea è stata, perciò, quella di introdurre un concetto di “differenziazione indiretta” più che forzata avendo attribuendo un punteggio pari a 3 punti su 100 relativo alla **“capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori.”** Qualora il segretario, il dirigente o la PO non si avvalga di collaboratori che valuti direttamente o di cui proponga la valutazione, anche soltanto come parere, il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri parametri strategici.

- b) l'introduzione delle seguenti 5 fasce di punteggio **relative alla performance individuale:**

1. Il punteggio va da 0 a 100. Per valutazioni inferiori a 20 punti non si eroga la retribuzione di risultato; da 20 a 40 punti si eroga il 40% della retribuzione; da > 40 a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione; da > 60 a 80 punti si eroga l'80% dell'indennità; da > 80 punti si eroga il 100% della retribuzione.

Fasce	punteggio	Performance individuale (cat. A, B, C, D). Indennità di risultato (PO, dirigenti, segretari e direttore)
1	Da >80 a 100	100%
2	Da >60 a 80	80%
3	Da >40 a 60	60%
4	Da 20 a 40	40%
5*	Inferiore a 20	0

La permanenza per un biennio nella 5^ fascia di valutazione può essere considerata ai fini dell'applicazione delle sanzioni previste dal Codice disciplinare per l'insufficiente rendimento, secondo le modalità indicate dal D. Lgs 165/2001.

10. Sistemi di valutazione della performance individuale dei segretari, dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa e dei dipendenti

Si riportano di seguito i sistemi di valutazione della performance individuale dei segretari, dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa e dei dipendenti. Per i dirigenti e gli incaricati di posizione organizzativa i sistemi aggiornano la parte relativa alla retribuzione di risultato dei relativi regolamenti.

10.1 Regolamento per la valutazione della performance individuale e l'erogazione della retribuzione di risultato ai segretari generali dei comuni della Bassa Romagna e al Direttore Generale dell'Unione

ART. 1

Determinazione della retribuzione di risultato

1. Al fine di premiare la performance individuale, la Giunta dell'Unione, nel limite fissato dall'art.42 del CCNL dei segretari comunali e provinciali del 16/5/2001, costruisce annualmente il fondo per il finanziamento della retribuzione di risultato spettante al segretario generale di ciascuno degli enti della Bassa Romagna, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto delle rispettive capacità di spesa.
2. Ai fini del calcolo della retribuzione di risultato, l'importo destinato è fissato, tenuto conto delle indicazioni di ciascun comune, in una percentuale non superiore al 10% del monte salari del segretario per l'anno di riferimento, costruito dal Servizio Amministrazione del Personale.
3. Nel caso di segreterie convenzionate il fondo degli enti è costituito nel bilancio del comune capo convenzione, che provvederà a farsi rimborsare la quota di loro spettanza dagli enti convenzionati.

ART. 2
Verifica dei risultati conseguiti

1. A questo fine si utilizza il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.
2. Nel caso di segreterie convenzionate si utilizzano i sistemi degli enti partecipanti alla convenzione.

ART. 3
Attori del processo di valutazione

1. Gli attori del processo di valutazione sono il Sindaco, cui compete la valutazione definitiva del Segretario Generale, l'Organismo Indipendente di Valutazione/Nucleo di Valutazione (OIV/NdV), cui compete l'istruttoria e la predisposizione della proposta di valutazione e il Servizio Sviluppo del Personale, cui spetta il supporto tecnico – amministrativo dell'attività valutativa del personale.
2. Nel caso l'OIV/NdV sia composto anche dal Direttore Generale e/o dal Segretario, in occasione della valutazione del Segretario, questi ne viene temporaneamente escluso e la presidenza dell'organismo è affidata all'Assessore al Personale e ove questa figura coincida con il Sindaco o non esista, al Vice Sindaco.

ART. 4
Procedura di valutazione

1. A preventivo e nel corso della gestione il Sindaco assegna al Segretario Generale gli obiettivi di norma utilizzando la modulistica e le procedure previste dal sistema indicato al comma 2.
2. Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento, si procede all'esame dei risultati di gestione rilevati dal sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.
3. L'assegnazione dei punteggi nella scheda avviene nel rispetto della seguente procedura:
 - a) L'OIV/NdV, costituito come indicato nell'art.3, vista la proposta di scheda redatta dal Sindaco/Presidente, compila per il Segretario Generale, a titolo di proposta, la scheda di valutazione allegata. Per il parametro "Contributo all'attività dell'Unione" la proposta di valutazione è fatta dal Presidente, sentita la Giunta dell'Unione;

- b) la scheda contenente la proposta di valutazione viene trasmessa al Segretario Generale, assegnandogli un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni;
 - c) Il Segretario Generale può inviare controdeduzioni scritte, oppure chiedere di essere ascoltato dal Sindaco;
 - d) il Sindaco con proprio decreto, sentita informalmente la Giunta, prende atto della proposta di valutazione dell'OIV/NdV e delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dal Segretario Generale e assegna in via definitiva il punteggio finale per l'anno di riferimento.
4. L'importo corrispondente al punteggio ottenuto viene percentualizzato in relazione all'effettiva presenza. Non si detraggono le assenze per ferie e recuperi di ore fatte in più.
 5. Il punteggio va da 0 a 100. Per valutazioni inferiori a 20 punti non si eroga la retribuzione di risultato; da 20 a 40 si eroga il 40% della retribuzione, da > 40 a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione; da > 60 a 80 punti si eroga l'80% dell'indennità; da > 80 punti si eroga il 100% della retribuzione.
 6. La liquidazione delle quote è fatta dal Servizio Sviluppo del Personale dell'Unione con imputazione della spesa al bilancio del comune capo convenzione e da quest'ultimo successivamente rimborsata dagli enti convenzionati. La quota di retribuzione non erogata costituisce economia di bilancio.
 7. Nel caso di segreterie convenzionate in ciascun comune aderente alla convenzione si attuerà il suddetto processo di valutazione. Il punteggio riportato ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato contribuirà a determinare l'importo che ogni singolo ente avrà reso disponibile nel rispetto della propria capacità di spesa. Conseguentemente nel riparto dei costi del segretario ogni comune rimborserà la quota di retribuzione di risultato da lui stesso determinata a conclusione del processo di valutazione.

ART. 5

Ulteriori utilizzi della valutazione

1. Il punteggio ottenuto viene valutato come segue sia ai fini della determinazione dell'importo del fondo per la retribuzione di risultato dell'anno successivo, sia ai fini dell'eventuale procedura di revoca ai sensi dell'art.18 del CCNL dei segretari comunali e provinciali del 16/5/2001.
2. Nel caso dei segretari generali con incarichi di coordinamento si considerano le seguenti fasce di punteggio:

- a) con un punteggio complessivo da 90 a 100 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute ottime;
 - b) con un punteggio complessivo da 80 a 89 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute buone;
 - c) con un punteggio complessivo da 70 a 79 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute normali;
 - d) con un punteggio complessivo da 50 a 69 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute carenti;
 - e) con un punteggio inferiore a 50 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute insufficienti.
3. Nei casi descritti ai punti c), d) ed e) del precedente comma la Giunta assegnerà al Segretario Generale un fondo per la retribuzione di risultato dell'anno successivo di valore economico inferiore, a prescindere dalla situazione finanziaria dell'ente.
 4. Nel caso di cui al punto e) del comma 2 la valutazione del Segretario Generale potrà inoltre essere utilizzata come documento nell'ambito della procedura di revoca prevista dall'art.18 del CCNL del 16/5/2001.

ART. 6

Procedura di valutazione della prestazione del Direttore Generale dell'Unione

1. Ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato del Direttore Generale nella misura prevista dal contratto individuale di lavoro si utilizzano le procedure previste dai precedenti artt. 2, 3 e 4 per quanto compatibili. Si utilizza la scheda di valutazione allegata.

10.2 Regolamento per la valutazione della performance individuale e l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti del Comune di Lugo e dell'Unione dei comuni della Bassa Romagna

ART. 1

Determinazione fondi per le indennità di posizione e della retribuzione di risultato

1. La Giunta dell'Unione, sentito il Segretario Generale del Comune di Lugo (per i dirigenti di quell'ente), su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione/Nucleo di Valutazione (OIV/NdV), nel rispetto dei criteri fissati dal CCNL, dal contratto decentrato integrativo e nei singoli contratti individuali di lavoro, individua le posizioni

dirigenziali e fissa annualmente gli importi attribuibili alle posizioni secondo il sistema di pesatura approvato con il presente atto.

2. La Giunta istituisce nel bilancio di ciascun ente due distinti fondi per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato spettante ai dirigenti assunti a tempo indeterminato ed a tempo determinato. Il fondo di ciascun ente per i dirigenti a tempo determinato è costituito tenendo conto di quanto stabilito dai singoli contratti individuali di lavoro, in particolare nel caso siano presenti dirigenti con contratto di lavoro di diritto privato.

3. Il fondo di ciascun ente per i dirigenti a tempo indeterminato è ripartito in rapporto al peso delle strutture dirigenziali sulle quali è assegnato un incarico. Quello per i dirigenti a tempo determinato, comprendente sia incaricati con contratto di diritto pubblico, sia incaricati con contratto di diritto privato è ripartito, per i primi, in proporzione alla pesatura della struttura diretta e all'eventuale indennità aggiuntiva fissata dalla Giunta, mentre per i secondi, tenuto conto di quanto fissato nel contratto individuale di lavoro.

ART. 2

Verifica dei risultati di gestione

1. A questo fine si utilizza il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

ART. 3

Procedura per la valutazione della performance individuale e l'attribuzione dell'indennità di risultato

1. Per ciascun ente la Giunta stabilisce ogni anno a preventivo l'importo della retribuzione di risultato da assegnare a ciascun dirigente nel limite massimo di € 15.000,00 per i dirigenti di Area e di € 10.000,00 per gli altri dirigenti. A detti importi si aggiungono le somme derivanti dall'applicazione del successivo comma 7, le economie risultanti dall'attuazione dei piani di razionalizzazione e gli incentivi previsti da norme di legge. L'entità della retribuzione di risultato di ciascun dirigente tiene conto della rilevanza per l'Ente degli obiettivi individuati nel piano della performance dell'anno.

2. I due fondi destinati all'incentivazione di risultato dei dirigenti a tempo indeterminato e determinato sono costituiti preventivo con i valori a fissati dalla Giunta ai sensi del comma 1.

3. L'assegnazione dei punteggi nella scheda avviene nel rispetto della seguente procedura:

- a) L'OIV/NdV, vista la proposta di scheda redatta dai dirigenti di area per quelli di settore e del Direttore Generale/Segretario Generale per quelli di Area, compila per ciascun dirigente, a titolo di proposta, la scheda di valutazione allegata;

- b) le schede contenenti le valutazioni vengono trasmesse ai dirigenti interessati, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni;
- c) I dirigenti possono inviare controdeduzioni scritte, oppure chiedere di essere ascoltati dal Presidente/Sindaco e dal Presidente dell'OIV/NdV;
- d) il Presidente/Sindaco con proprio decreto, sentita informalmente la Giunta, prende atto delle proposte di valutazione dell'OIV/NdV e delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dai dirigenti e assegna in via definitiva a ciascun dirigente il punteggio finale per l'anno di riferimento.

4. L'importo dell'indennità viene percentualizzato in relazione all'effettiva presenza. Non si detraggono le assenze per ferie e recuperi di ore fatte in più.

5. A consuntivo ciascun importo viene rideterminato a seconda della valutazione formulata dall'OIV/NdV ed approvata dal Presidente/Sindaco, dopo le eventuali osservazioni o controdeduzioni dei dirigenti interessati. L'importo è rideterminato come segue. Il punteggio va da 0 a 100. Per valutazioni inferiori a 20 punti non si eroga la retribuzione di risultato; da 20 a 40 si eroga il 40% della retribuzione, da > 40 a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione; da > 60 a 80 punti si eroga l'80% dell'indennità; da > 80 punti si eroga il 100% della retribuzione.

6. Le economie realizzate che danno titolo all'erogazione di un'indennità inferiore a quella massima, vengono raccolte in un unico budget che è ridistribuito ai dirigenti proporzionalmente al voto ottenuto, rapportato all'effettiva presenza contrattualmente dovuta.

6-bis. Quando in un ente il numero dei dirigenti non supera l'unità, le economie realizzate a seguito della valutazione non collocata nella prima fascia o per eventuali assenze costituiscono economie di bilancio.

7. All'importo risultante dalla sommatoria degli importi calcolati secondo quanto indicato al comma 5, si aggiungono le eventuali somme risultanti dall'applicazione dell'art. 20, commi 4 e 5 del CCNL della dirigenza del 22/2/2010.

ART. 4

Disposizioni applicabili ai dirigenti comandati all'ente

La valutazione dei dirigenti comandati presso l'ente per un periodo di tempo ridotto, e comunque fino al 50% sarà fatta dall'OIV/NdV dell'ente di appartenenza. Tuttavia l'OIV/NdV dell'ente da cui dipende prima di fare la valutazione dovrà acquisire il parere del Direttore Generale/Segretario Generale dell'ente presso il quale il dirigente presta la parte residua del tempo di lavoro.

Per i dirigenti che si trovano in posizione di comando presso l'ente in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dall'OIV/NdV dell'ente utilizzatore,

acquisendo il parere del Direttore Generale/Segretario Generale dell'ente da cui dipende il dirigente. La valutazione sarà espressa utilizzando la scheda dell'ente utilizzatore.

Tuttavia, poiché le risorse per retribuire i dirigenti sono nel fondo dell'ente da cui dipendono, le procedure ed i tempi da osservarsi per i pagamenti saranno quelle dell'ente nel cui organico è inserito il dirigente.

I ricorsi contro la valutazione vanno indirizzati al Sindaco/Presidente dell'ente dove il dirigente presta la maggior parte del servizio.

ART. 5

Comitato dei Garanti

1. Ai sensi dell'art.15 del CCNL del 23.12.1999 ed art. 14 del CCNL del 22.2.2006 del contratto della Dirigenza, ribadendo il principio è costituito il Comitato dei Garanti, composto da un rappresentante ed un supplente (eletti a maggioranza di voti dall'assemblea dei dirigenti a tempo indeterminato e determinato del Comune di Lugo e dell'Unione, e comunicati all'Unione e alle OO. SS. dalla RSA della dirigenza dei due enti), da un esperto in organizzazione del lavoro pubblico e da un magistrato della Corte dei Conti, con funzioni di presidente, designato dal Presidente della sezione regionale della suddetta magistratura contabile. In mancanza della suddetta designazione i due membri del Comitato designano concordemente un presidente esperto nel controllo di gestione.
2. Il Comitato resta in carica fino alla scadenza del mandato del Presidente.
3. Il Comitato dei Garanti, ricevuto lo schema di provvedimento negativo, ascolta, se richiesto, il dirigente interessato ed esprime il parere entro quarantacinque giorni. Decorso inutilmente detto termine il Presidente prescinde da tale parere. Il Comitato può subordinare il parere favorevole ad una modifica dello schema di provvedimento.
4. Ai membri del Comitato dei Garanti non spetta alcun compenso.
5. La segreteria del Comitato è curata dal Settore Associato Interprovinciale per la Prevenzione e Risoluzione delle Patologie del Rapporto di Lavoro.

ART. 6

Applicazione ai dirigenti a tempo determinato

1. Il presente regolamento si applica anche ai dirigenti assunti con contratto a tempo determinato.

10.3 Regolamento per la valutazione della performance individuale e l'erogazione del premio di risultato agli incaricati sulle posizioni organizzative e alle alte professionalità dei comuni della Bassa Romagna e dell'Unione

ART. 1

Procedura per la valutazione della performance individuale e per l'erogazione del premio di risultato

1. All'indennità di posizione si aggiunge il premio di risultato, nei limiti fissati dalla Giunta dell'Unione annualmente tra gli importi minimi e massimi previsti dal contratto nazionale di lavoro, secondo la procedura descritta nell'apposito regolamento. Tale indennità si eroga in un'unica soluzione, su proposta dell'OIV/NdV, vista la proposta di scheda redatta dal dirigente superiore gerarchico, sulla base dei seguenti criteri descritti nella scheda allegata.
2. La valutazione si fa di norma nel mese di gennaio dell'anno successivo, osservando la seguente procedura:
 - a) l'OIV/NdV, a seguito del processo valutativo dei responsabili di struttura, compila, vista la proposta di scheda redatta dal dirigente superiore gerarchico, a titolo di proposta, le schede di valutazione utilizzando la scheda allegata. Nei comuni dove non è prevista la dirigenza, la proposta di valutazione degli incaricati di posizione organizzativa e delle alte professionalità è redatta dal Segretario Generale, il quale esprime un parere anche sulla valutazione delle posizioni organizzative già dipendenti del comune e trasferite all'Unione, ma che operano negli uffici dell'ente;
 - b) le schede contenenti le valutazioni vengono trasmesse a ciascun responsabile di struttura interessato, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni;
 - c) il Direttore Generale/Segretario Generale svolge un colloquio con i ricorrenti entro i successivi 10 giorni e decide sull'accoglimento o meno del ricorso. Nel caso in cui il valutatore proponente sia il Direttore Generale/Segretario Generale, il ricorso è indirizzato al Presidente/Sindaco, il quale adotta il provvedimento finale;
 - d) il Direttore Generale/Segretario Generale (negli enti con Dirigenza) o il Sindaco (negli enti senza Dirigenza), adotta il provvedimento finale e lo comunica al Servizio Sviluppo del personale; In caso di ricorsi, la figura che adotta il provvedimento finale è indicata al precedente punto c);
 - e) il Servizio Sviluppo del Personale definisce gli importi individuali dell'indennità di risultato e li liquida.
3. L'importo complessivo spettante a ciascun incaricato al termine delle operazioni di cui ai precedenti commi viene percentualizzato in relazione all'effettiva presenza. Non si detraggono le assenze per ferie e recuperi di ore fatte in più.
4. Ai fini del riparto delle risorse, il punteggio della scheda è suddiviso nelle seguenti fasce, cui corrisponde una determinata percentuale dell'indennità di risultato. Il punteggio va da 0 a 100. Per valutazioni inferiori a 20 punti non si eroga la

retribuzione di risultato; da 20 a 40 si eroga il 40% della retribuzione, da > 40 a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione; da > 60 a 80 punti si eroga l'80% dell'indennità; da > 80 punti si eroga il 100% della retribuzione.

5. Le economie conseguenti all'erogazione di un'indennità inferiore a quella massima, vengono raccolte in un unico budget che è ridistribuito agli incaricati di posizione organizzativa proporzionalmente al voto ottenuto, rapportato all'effettiva presenza contrattualmente dovuta. Nei comuni l'importo dell'indennità di risultato finale, comprensivo del riparto delle economie, non può eccedere il 25% dell'importo dell'indennità di posizione di ciascun incaricato. Nell'Unione e per gli incarichi conferiti nei comuni su gestioni associate detto importo non può superare il 30% del valore dell'indennità di posizione. Detti valori costituiscono un limite insuperabile anche nel caso della liquidazione di quote di indennità di risultato per supplenze di incaricati assenti. Gli importi eccedenti i suddetti limiti costituiscono economie di bilancio.
6. Quando in un ente il numero degli incaricati di posizione organizzativa non supera l'unità, le economie realizzate a seguito della valutazione non collocata nella prima fascia o per eventuali assenze costituiscono economie di bilancio.

ART. 2

Disposizioni applicabili agli incaricati di posizione organizzativa e delle alte professionalità comandati all'ente

La valutazione degli incaricati di posizione organizzativa e delle alte professionalità comandati presso l'ente per un periodo di tempo ridotto, e comunque fino al 50% sarà fatta dall'OIV/NdV dell'ente di appartenenza. Tuttavia l'OIV/NdV dell'ente da cui dipende prima di fare la valutazione dovrà acquisire il parere del Direttore Generale/Segretario Generale/Dirigente superiore gerarchico dell'ente presso il quale il funzionario presta la parte residua del tempo di lavoro. La proposta di valutazione espressa dall'OIV tiene conto di quella espressa con il parere del superiore gerarchico dell'ente dove è comandato in misura pari alla percentuale del comando.

Per gli incaricati di posizione organizzativa e le alte professionalità che si trovano in posizione di comando presso l'ente in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dall'OIV/NdV dell'ente utilizzatore, acquisendo il parere del Direttore Generale/Segretario Generale/Dirigente superiore gerarchico dell'ente da cui dipende il funzionario. La valutazione sarà espressa utilizzando la scheda dell'ente utilizzatore.

Tuttavia, poiché le risorse per retribuire gli incaricati di posizione organizzativa e le alte professionalità sono nel bilancio dell'ente da cui dipendono, le procedure ed i tempi da osservarsi per i pagamenti saranno quelle dell'ente nel cui organico è inserito il funzionario.

I ricorsi contro la valutazione vanno indirizzati al Direttore Generale/Segretario Generale/Dirigente dell'ente dove il funzionario presta la maggior parte del servizio.

10.4 Regolamento per la valutazione della performance individuale e organizzativa del personale dipendente dei comuni della Bassa Romagna e dell'Unione

ART. 1

Suddivisione delle risorse per premiare la performance

La distinzione tra performance individuale ed organizzativa (art.68);

Nel corso della definizione del CDI 2018/2020 si è stabilito con le OOSS e l'RSU di Area di attribuire alla performance organizzativa il 30% ed alla performance individuale il 70% del totale delle risorse destinate ai premi correlati alla performance.

La differenziazione del premio individuale (art.69).

Dall'importo della performance individuale vengono calcolati la media di ente, l'importo dei premi (30% della media), quindi il numero di premi (5% dei dipendenti arrotondato per eccesso o come stabilito in sede di contrattazione decentrata), con graduatoria di ente per i comuni senza dirigenti e con graduatoria di categoria per gli enti con dirigenza. Poi la performance individuale viene calcolata come indicato negli articoli riportati di seguito (fascia di voto, presenza, categoria, quindi le economie distribuite in base al voto).

Gli obiettivi di mantenimento ex art. 67, comma 5, lett. b) ccnl 21.5.2018

Dal 2019 nel piano della performance sarà necessario individuare **gli obiettivi di "mantenimento"** che per l'ente hanno una finalità strategica: ogni ente dovrà decidere che percentuale dell'importo della produttività destinare a tali obiettivi al fine di incentivarli in modo differenziato nell'ambito della performance organizzativa.

ART. 2

Determinazione del budget per l'incentivazione della performance da erogarsi ai dipendenti in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi

Partendo dall'importo individuato nel Contratto Decentrato dell'Ente si attribuisce alla performance organizzativa il 30% ed alla performance individuale il 70% del totale delle risorse destinate ai premi correlati alla performance.

A) DETERMINAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE

Dall'importo della performance individuale (70%) vengono calcolati l'importo medio di ente, l'importo assegnato ai premi (30% della media), quindi il numero di premi (5% dei dipendenti arrotondato per eccesso o come stabilito in sede di contrattazione decentrata).

B) DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Dall'importo della performance individuale (70%) si detrae la cifra complessiva assegnata ai premi individuali di cui al punto A) e si ottiene il budget complessivo da ripartire a tutti i dipendenti come performance individuale.

Il riferimento per l'attività aggiuntiva cui è destinata l'incentivazione è il centro di responsabilità, composto da uno o più centri di costo. Di norma il centro di responsabilità coincide con il servizio o l'ufficio. Qualora i componenti del servizio o dell'ufficio siano inferiori a sei unità di norma il centro di responsabilità ai fini dell'incentivazione sarà costituito dall'unità organizzativa sopraordinata (settore o area o raggruppamento di servizi/uffici omogenei), a meno che il competente dirigente/responsabile non lo ritenga opportuno per motivate ragioni. A detto centro sono assegnati nell'ambito del PDO del PEG obiettivi, in particolare di miglioramento e sviluppo e risorse per realizzarli. Degli obiettivi dell'ente sono informate le OO. SS. Confederali e di categoria in occasione della presentazione dei bilanci preventivi.

Ad ogni centro di responsabilità destinatario di obiettivi di miglioramento e sviluppo è assegnato un budget per l'incentivazione della performance del personale ivi inserito. In relazione agli obiettivi assegnati, il budget di un centro di responsabilità può essere suddiviso in sottogruppi, oppure più centri di responsabilità possono condividere un unico budget.

Per la costruzione di questo budget si tiene conto del numero, della categoria dei dipendenti, della tipologia del rapporto di lavoro e della sua durata nell'anno. Il peso dei parametri di categoria è definito per tutti gli enti come segue e sostituisce laddove diversi i parametri indicati nelle singole contrattazioni aziendali:

- 1) dipendenti di categoria A e B con peso 130;
- 2) dipendenti di categoria C con peso 145;
- 3) dipendenti di categoria D con peso 160.

Se in corso d'anno un dipendente viene trasferito in un altro centro di responsabilità, la sua quota di incentivo viene inserita nel budget destinato al servizio dove proporzionalmente è rimasto più tempo. In questo caso, prima di effettuare la valutazione della prestazione, il valutatore acquisirà il parere degli altri responsabili dei centri di responsabilità in cui il dipendente ha lavorato nel corso dell'anno.

Il personale part time, nuovo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla costruzione del fondo per l'incentivazione in proporzione al tempo di lavoro dovuto all'ente nel periodo di servizio.

In assenza di indicazioni di segno diverso, i budget a preventivo vengono costruiti unicamente in base al numero e alla categoria dei dipendenti delle varie strutture organizzative.

C) DETERMINAZIONE QUOTA OBIETTIVI DI “MANTENIMENTO”

Dall'importo della performance organizzativa (30%) viene calcolato l'importo assegnato agli eventuali obiettivi di mantenimento.

La Giunta dell'Ente stabilirà la percentuale da assegnare a tali obiettivi, che non potrà superare il 30% della performance organizzativa, così come concordato in sede di contrattazione decentrata integrativa.

D) DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Dall'importo della performance organizzativa (30%) si detrae la cifra complessiva assegnata agli obiettivi di mantenimento di cui al punto C) e si ottiene il budget complessivo da ripartire a tutti i dipendenti come performance organizzativa.

Il riferimento per l'attività aggiuntiva cui è destinata l'incentivazione è il centro di responsabilità, composto da uno o più centri di costo. Di norma il centro di responsabilità coincide con il servizio/ ufficio/ settore/ area, a meno che il competente dirigente/responsabile non lo ritenga opportuno per motivate ragioni. A detto centro sono assegnati nell'ambito del PDO del PEG obiettivi, in particolare di miglioramento e sviluppo e risorse per realizzarli. Degli obiettivi dell'ente sono informate le OO. SS. Confederali e di categoria in occasione della presentazione dei bilanci preventivi.

Ad ogni centro di responsabilità destinatario di obiettivi di miglioramento e sviluppo è assegnato un budget per l'incentivazione della performance del personale ivi inserito. In relazione agli obiettivi assegnati.

Per la costruzione di questo budget si tiene conto del numero, della categoria dei dipendenti, della tipologia del rapporto di lavoro e della sua durata nell'anno. Il peso dei parametri di categoria è definito per tutti gli enti come segue e sostituisce laddove diversi i parametri indicati nelle singole contrattazioni aziendali:

- 1) dipendenti di categoria A e B con peso 130;
- 2) dipendenti di categoria C con peso 145;
- 3) dipendenti di categoria D con peso 160.

Se in corso d'anno un dipendente viene trasferito in un altro centro di responsabilità, la sua quota di incentivo viene inserita nel budget destinato al servizio dove proporzionalmente è rimasto più tempo.

Il personale part time, nuovo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla costruzione del fondo per l'incentivazione in proporzione al tempo di lavoro dovuto all'ente nel periodo di servizio.

ART. 3

Rideterminazione fondo per l'incentivazione della performance individuale e da erogarsi ai dipendenti in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi

I risultati ottenuti dal centro di responsabilità, accertati secondo il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, consentono di individuare la percentuale dell'importo dell'incentivazione assegnabile al personale addetto.

In questo modo si effettua una prima valutazione quali - quantitativa sui risultati del gruppo, costituito da tutti i dipendenti non dirigenti e non incaricati sulle posizioni organizzative inseriti nel centro di responsabilità.

Per risultati del centro percentualmente al di sotto della soglia del 70% tutto il gruppo perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo. Per risultati percentualmente uguali o superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, con la seguente rideterminazione: da 70% a 80% degli obiettivi raggiunti si conserva l'80% del budget; da > di 80% degli obiettivi raggiunti si conserva il 100% del budget.

L'OIV/NdV nel fissare la percentuale di realizzazione dei risultati tiene conto delle giustificazioni fornite dai responsabili, dandone informazione alla delegazione sindacale dell'ente.

L' OIV/NdV può certificare che all'interno del centro di responsabilità, soltanto uno o più gruppi di dipendenti possano non aver completamente raggiunto obiettivi specifici loro assegnati. In tali casi il budget del centro di responsabilità viene suddiviso a consuntivo, in modo da consentire la decurtazione della sola parte spettante al sottogruppo che non ha raggiunto completamente gli obiettivi. Della suddivisione a consuntivo del budget del centro di responsabilità e delle sue cause l' OIV/NdV riferisce nel verbale dell'incontro in cui si è svolta la verifica finale degli obiettivi di gestione.

Le quote economizzate dalla distribuzione della quota relativa alla performance individuale ed organizzativa costituiscono economie da utilizzarsi per incrementare il fondo per il salario accessorio di cui all'art.67 CCNL 21.5.18 dell'anno successivo.

ART. 4

Modalità di erogazione degli incentivi sulla performance ai dipendenti

A) EROGAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE

1) Una volta determinati il numero dei premi da erogare e l'importo del premio (Art. 2, A) si procede come di seguito indicato:

a) negli enti senza dirigenza: si procede ad attribuire il differenziale del premio individuale inserendo i dipendenti in un'unica graduatoria in ordine decrescente di valutazione e fino al numero totale dei premi da attribuire;

b) negli enti con la dirigenza: si procede ad attribuire il differenziale del premio individuale inserendo i dipendenti in graduatorie per categoria (A e B, C, D), in ordine decrescente di valutazione; il numero massimo dei premi da attribuire viene suddiviso proporzionalmente al numero dei dipendenti inseriti nelle suddette graduatorie e fino ad esaurimento del numero totale dei premi da attribuire;

2) a parità di valutazione si attribuisce il differenziale del premio individuale al dipendente con la valutazione più alta ottenuta nell'anno precedente; in caso di ulteriore pari merito precede il dipendente che non abbia usufruito del differenziale in precedenza o chi non lo ha percepito da più tempo, in caso di ulteriore pari merito precede il dipendente con la categoria e/o posizione economica inferiore.

3) le somme eventualmente non utilizzate tornano nella disponibilità del fondo della performance individuale.

B) EROGAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il budget eventualmente rideterminato (*come indicato al precedente art.3*) viene suddiviso in relazione al parametro di categoria e all'effettiva presenza del dipendente rispetto a quella contrattualmente prevista per un dipendente a tempo pieno e costituisce il premio di risultato relativo a quell'anno.

Gli importi individuali vengono poi rideterminati in relazione alla fascia in cui sono inseriti. Il punteggio va da 0 a 100. Per valutazioni inferiori a 20 punti non si eroga l'incentivazione di risultato; da 20 a 40 si eroga il 40% dell'incentivo, da > 40 a 60 punti si eroga il 60% dell'incentivo; da > 60 a 80 punti si eroga l'80% dell'incentivo; da > 80 punti si eroga il 100% dell'incentivo.

Le economie che danno un'incentivazione inferiore al 100% vengono infine ridistribuite tra tutti i partecipanti al centro di responsabilità in proporzione al voto ottenuto, rapportato all'effettiva presenza contrattualmente dovuta.

Quando il centro di responsabilità è composto da un solo dipendente la decurtazione del budget in relazione alla fascia di valutazione ed alla presenza in servizio determina un'economia che è portata in aumento del fondo per il salario accessorio di cui all'art.67 CCNL 21.5.18 dell'anno successivo.

Quando il centro di responsabilità è composto da un solo dipendente, se questo fa parte di una struttura organizzativa contenente altri centri di responsabilità, l'economia determinata dalla decurtazione del budget in relazione alla fascia di valutazione ed alla presenza in servizio è distribuita l'anno successivo tra gli altri componenti dei centri di responsabilità della struttura organizzativa sovraordinata (settore o area o raggruppamento di servizi/uffici omogenei) dell'anno di maturazione, con gli stessi criteri di erogazione della produttività.

C) EROGAZIONE QUOTA OBIETTIVI DI “MANTENIMENTO”

Si ripartisce la quota precedentemente accantonata (art. 2, lett. C) per gli obiettivi ex art. 67 tra tutti i dipendenti che hanno partecipato alla realizzazione dei suddetti obiettivi attribuendo un peso assegnato dal segretario/direttore/dirigente in relazione all'apporto quantitativo e qualitativo offerto dal personale coinvolto e graduato da 0 a 20.

D) EROGAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

I risultati ottenuti dal centro di responsabilità, accertati secondo il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, consentono di individuare la percentuale dell'importo dell'incentivazione assegnabile al personale addetto.

Per risultati del centro percentualmente al di sotto della soglia del 70% tutto il gruppo perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo.

Per risultati percentualmente uguali o superiori a detta soglia, viene calcolato un budget per CDR, che avrà un abbattimento in base alla percentuale di realizzazione degli obiettivi per quel CDR. Il budget viene suddiviso in relazione alla presenza contrattuale, al parametro di categoria e all'effettiva presenza (tolte le assenze) e costituisce il premio di risultato relativo a quell'anno.

Le somme relative alla performance organizzativa non erogate a seguito di obiettivi non completamente raggiunti, tornano nella disponibilità del Fondo dell'anno successivo.

ART. 5

Norme di garanzia e procedurali

La valutazione è fatta dal dirigente/responsabile apicale. Negli enti privi di dirigenti la valutazione è fatta dal responsabile della struttura di massima dimensione. Laddove non vi è un rapporto diretto con i valutati, il valutatore acquisisce preliminarmente il parere dei superiori diretti degli stessi valutati, ovvero dei capi servizio o capi ufficio o capi squadra laddove non siano previsti capi servizio. Per la valutazione del personale addetto ai servizi educativi, il dirigente/responsabile acquisisce anche il parere del coordinatore pedagogico. La proposta di valutazione del personale addetto alla polizia municipale operante nei presidi territoriali verrà fatta dal responsabile di presidio. Per la valutazione

dei responsabili di presidio della polizia municipale si utilizza una scheda specifica in cui si considera anche il parametro della differenziazione, cui viene attribuito peso 5.

La scheda di valutazione è consegnata al dipendente dal dirigente/responsabile apicale o suo delegato (laddove sia colui che ha fatto la proposta di valutazione) nel corso di un breve colloquio.

Il dipendente potrà effettuare ricorso nel caso in cui la sulla valutazione della performance individuale sia inferiore a 60 punti, chiedendo eventualmente un colloquio con il Direttore Generale / Segretario Generale.

Detto ricorso va inviato, entro 10 giorni dal ricevimento delle schede di valutazione, al Direttore Generale / Segretario Generale, il quale decide il ricorso sentito il parere del Comitato di Direzione tenuto conto dell'eventuale colloquio con il ricorrente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale. Quando il valutatore è il Direttore Generale/ Segretario Generale il ricorso va indirizzato all'OIV/NdV. Il provvedimento finale è adottato dal Presidente di detto organismo.

Tutto il processo di valutazione è collegato alle fasi di presentazione e gestione del piano della performance, del PDO del PEG e del controllo di gestione, utilizzando la modulistica fornita ai capi dei centri di responsabilità. La mancata o parziale compilazione o consegna dei moduli forniti nei tempi richiesti da parte del valutatore, comporta la non erogazione della retribuzione di risultato allo stesso.

In occasione della conferenza di servizio indetta per esaminare i report sulla gestione del primo semestre i valutatori terranno, previa convocazione scritta, un colloquio con i dipendenti che, fino a quel momento, avranno effettuato prestazioni inadeguate, al fine di consentire loro di migliorare la prestazione. Per prestazioni inadeguate si intendono quelle che otterrebbero una valutazione pari o inferiore a 50. Nel caso il valutatore non effettui il colloquio, l'OIV/NdV ne terrà conto nella sua valutazione.

Qualora uno o più dipendenti risultino assenti ad una conferenza di servizio, il valutatore li convocherà, insieme o singolarmente, comunicando loro, obiettivi di gruppo e individuali, risultati attesi e fattori di valutazione.

Compatibilmente con le risorse disponibili, saranno organizzate iniziative formative per il personale che avrà percepito valutazioni inadeguate.

Una volta concluso il processo di valutazione della performance individuale i relativi risultati saranno pubblicati nel sito web dell'ente.

ART. 6
Disposizioni applicabili ai dipendenti comandati ad altre amministrazioni pubbliche

Ai dipendenti comandati ad altre pubbliche amministrazioni, ma percipienti il premio di risultato dall'ente di appartenenza, si applicano le seguenti disposizioni:

Performance Individuale:

- 1) il dipendente comandato avrà un budget a se stante;
- 2) per quanto attiene la valutazione il Comitato di Direzione gli attribuirà una valutazione pari alla media riscontrata nella posizione economica della categoria di appartenenza del dipendente.

Performance Organizzativa:

- 1) il dipendente comandato avrà un budget a se stante;
- 2) per quanto attiene la valutazione il Comitato di Direzione gli attribuirà una valutazione pari alla media riscontrata nella posizione economica della categoria di appartenenza del dipendente.

ART. 7
Disposizioni applicabili ai dipendenti comandati all'ente

La valutazione del personale comandato presso l'ente per un periodo di tempo ridotto, e comunque fino al 50% sarà fatta dal superiore gerarchico presso l'ente di appartenenza, utilizzando la scheda di valutazione di quell'ente e secondo le relative procedure. Tuttavia il superiore gerarchico presso l'ente da cui dipende prima di fare la valutazione dovrà acquisire il parere del responsabile dell'ufficio dell'ente presso il quale il suo collaboratore presta la parte residua del tempo di lavoro.

Per i dipendenti che si trovano in posizione di comando presso l'ente in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dal responsabile di quest'ultimo ufficio, acquisendo il parere degli altri superiori gerarchici residuali del dipendente. La valutazione sarà espressa utilizzando la scheda dell'ente utilizzatore.

Tuttavia, poiché le risorse per retribuire i dipendenti comandati sono nel fondo di cui all'art.67 CCNL 21.5.18 degli enti da cui dipendono, le procedure ed i tempi di pagamento saranno invece quelle dei singoli enti nel cui organico sono inseriti i dipendenti. Pertanto gli enti inseriranno nei suddetti fondi le risorse per l'erogazione degli incentivi collegati alla valutazione della prestazione dei dipendenti comandati anche a tempo parziale presso l'ente.

I ricorsi contro la valutazione vanno indirizzati al Direttore Generale/Segretario Generale dell'ente dove il dipendente presta la maggior parte del servizio, che li gestirà con le stesse garanzie previste dall'art. 5.

ART. 8

Organismo Paritetico per l'Innovazione

Ai sensi dell'art.6 del CCNL del 21/5/2018 è costituito l'Organismo Paritetico per l'Innovazione nell'ambito dell'Unione della Bassa Romagna, composto da n.1 rappresentante designato da ciascuna organizzazione sindacale firmataria del Contratto Collettivo Nazionale applicabile all'amministrazione, nonché da un corrispondente numero di rappresentanti designati dall'Ente. La designazione dei membri dell'Organismo Paritetico per l'Innovazione in quota all'Ente è effettuata dal Direttore Generale dell'Unione.

L'Organismo si intende costituito e può operare una volta nominata la metà più uno dei componenti previsti, e si riunisce almeno due volte l'anno. I membri componenti l'Organismo restano in carica fino alla scadenza del mandato del Presidente, fatta salva la possibilità di diverse indicazioni adottate a livello regolamentare dall'Organismo stesso.

I compiti dell'Organismo sono quelli rappresentati all'art.6 CCNL del 21/5/2018, ed in particolare:

- La trasmissione di proposte progettuali, anche inoltrate dai dipendenti stessi, all'esito dell'analisi di fattibilità, alle parti negoziali della contrattazione integrativa o all'Ente, sulle materie di competenza;
- L'informazione sugli andamenti occupazionali, i contratti a tempo determinato e di somministrazione, i dati sulle assenze di personale, nonché sul lavoro straordinario e supplementare;
- Lo svolgimento di analisi, indagini e studi su tutte le materie di competenza;
- L'attivazione di relazioni aperte e collaborative su progetti di organizzazione e innovazione, miglioramento dei servizi ed in generale su tutte le materie di competenza.

Ai membri dell'Organismo Paritetico non spetta nessun compenso da parte dell'Amministrazione.

Richiesta: i componenti in orario di lavori ed i supplenti fuori orari

11.Allegati – Scheda per redazione programmi e progetti del DUP - Schede di valutazione dei dipendenti A, B, C, D, Responsabili di Presidio, PO, Direttore, Dirigenti e Segretari

ALLEGATO



SCHEDE PERFORMANCE
INDIVIDUALE

UNIONE DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI A, B, C

ANNO _____

COGNOME: _____ NOME: _____
 STRUTTURA: _____

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)	1		12
Comportamento		5	18	88
Totale massimo raggiungibile				100
OBIETTIVI	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 10 punti</i>	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza (valutazione minima 60%) ed a quelli individuali sulla base di apposita scheda mensile predisposta dal responsabile (oggetto del colloquio semestrale già previsto dal sistema di valutazione)	Insufficiente	0		
	Sufficiente	2,4		
	discreto	4,8		
	buono	7,2		
	ottimo	9,6		
	eccellente	12	x	12
subtotale Risultati gestionale				12
competenze	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 90 punti</i>	
2.1 Competenza tecnico-operativa. Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo	Insufficiente	0		
	Sufficiente	2,5		
	discreto	5		
	buono	7,5		
	ottimo	10	x	10
2.2 Competenza relazionale. Capacità di ascolto e risposta all'utente interno-esterno	Insufficiente	0		
	Sufficiente	5		
	discreto	10		
	buono	15		
	ottimo	20	x	20
2.3 Problem-solving. Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento	Insufficiente	0		
	Sufficiente	5		
	discreto	10		
	buono	15		
	ottimo	20	x	20
2.4 Competenza di integrazione nei servizi. Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Insufficiente	0		
	Sufficiente	5		
	discreto	10		
	buono	15		
	ottimo	18	x	18
2.5 Orientamento al servizio. Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora	Insufficiente	0		
	Sufficiente	5		
	discreto	10		
	buono	15		
	ottimo	20	x	20
subtotale comportamento				88
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali		TOTALE	100	

PIANO DI SVILUPPO	azioni e strumenti			
Aree di miglioramento				

Sentito il parere del Capo Servizio, Capo Ufficio, Capo squadra, Coordinatore pedagogico _____

Il dirigente / Il Capo Area / Capo Settore _____

Decisione finale del Direttore Generale/Segretario a seguito del ricorso:

Sentito il parere del Comitato di Direzione, tenuto conto dell'eventuale colloquio con il ricorrente

Si conferma la valutazione.

Motivazioni: _____

Si accoglie il ricorso e si modifica la valutazione della prestazione individuale in _____

Motivazioni: _____

IL DIRETTORE GENERALE / IL SEGRETARIO GENERALE

UNIONE DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI D

ANNO _____

COGNOME: _____ NOME: _____
 STRUTTURA: _____

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			20
Comportamento				80
Totale massimo raggiungibile				100
OBIETTIVI	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 20 punti</i>	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza (valutazione minima 60%) ed a quelli individuali sulla base di apposita scheda mensile predisposta dal responsabile (oggetto del colloquio semestrale già previsto dal sistema di valutazione)	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4		
	discreto	8		
	buono	12		
	ottimo	16		
	eccellente	20	x	20
subtotale Risultati gestionale				20
competenze	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 80 punti</i>	
2.1 Competenza tecnico-operativa. Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo	Insufficiente	0		
	Sufficiente	2		
	discreto	4		
	buono	6		
	ottimo	8	x	8
2.2 Competenza relazionale. Capacità di ascolto e risposta all'utente interno-esterno	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,5		
	discreto	9		
	buono	13,5		
	ottimo	18	x	18
2.3 Problem-solving. Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,5		
	discreto	9		
	buono	13,5		
	ottimo	18	x	18
2.4 Competenza di integrazione nei servizi. Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,5		
	discreto	9		
	buono	13,5		
	ottimo	18	x	18
2.5. Programmazione e gestione di responsabilità affidate. Capacità di programmare, definire priorità, assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile.	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,5		
	discreto	9		
	buono	13,5		
	ottimo	18	x	18
subtotale Comportamento				80
TOTALE				100

Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali

PIANO DI SVILUPPO	azioni e strumenti			
Aree di miglioramento				

Sentito il parere del Capo Servizio, Capo Ufficio _____

Il dirigente / Il Capo Area / Capo Settore _____

Decisione finale del Direttore Generale/Segretario a seguito del ricorso:

Sentito il parere del Comitato di Direzione, tenuto conto dell'eventuale colloquio con il ricorrente

Si conferma la valutazione.

Motivazioni: _____

Si accoglie il ricorso e si modifica la valutazione della prestazione individuale in _____

Motivazioni: _____

IL DIRETTORE GENERALE / IL SEGRETARIO GENERALE

DEFINIZIONE VALORI PARAMETRI cat. A, B, C, D (non incaricate di PO).

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
1.1 Attuazione obiettivi assegnati	Insufficiente	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza non è adeguato rispetto alla attese
	Sufficiente	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è modesto rispetto alla attese
	Discreta	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è utile
	Buona	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è importante
	Ottima	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è fondamentale.

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.1 Competenza tecnico-operativa. Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.	Insufficiente	La prestazione non è adeguata
	Sufficiente	Il dipendente potrebbe impegnarsi di più nell'esercizio dei compiti affidati
	Discreto	Applica le conoscenze in modo autonomo, ma contribuendo solo operativamente al raggiungimento degli obiettivi
	Buona	Il dipendente è in grado di applicare le conoscenze in modo autonomo, rispettando i tempi e gli standard stabiliti nel piano della performance di ente
	Ottima	E' in grado di applicare in modo autonomo le conoscenze possedute, individuando modalità innovative e migliorative in coerenza con gli obiettivi individuati nel piano della performance

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.2 Competenza relazionale. capacità di ascolto e risposta all'utente interno-esterno	Insufficiente	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata
	Sufficiente	a) Fatica ad ascoltare le richieste b) non si fa sempre carico dei problemi c) tende a sfuggire le relazioni con gli altri d) fornisce risposte non sempre soddisfacenti
	Discreto	a) Qualche volta ascolta in maniera formale b) dà risposte soddisfacenti, anche se limitate c) fornisce la prestazione qualche volta senza rispettare i tempi stabiliti
	Buona	a) Ascolta attivamente, facendo domande di verifica b) dà risposte soddisfacenti c) fornisce la prestazione in tempi e modi adeguati, secondo quanto stabilito nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa
	Ottima	a) + b) del "BUONO" c) interpreta le esigenze anche non espresse d) agisce cercando di agevolare e semplificare le relazioni interne - esterne

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.3 Problem-solving. Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	Fuori dalle attività standard si muove con qualche difficoltà; non sempre riesce a stabilire priorità d'azione; è in difficoltà nel risolvere problemi in situazioni di emergenza
	Discreto	Emerge un'attitudine alla soluzione di problemi ordinari, è meno spiccata invece l'abilità nel caso di situazioni di emergenza
	Buona	Emerge una buona capacità a misurarsi con situazioni non ordinarie
	Ottima	Emerge un'ottima capacità a misurarsi con situazioni complesse anche in situazioni di emergenza

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.4 Competenza di integrazione nei servizi. Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	In alcune occasioni non coopera ed ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non sempre riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici
	Discreto	Qualche volta è indifferente e passivo nei confronti delle esigenze delle altre strutture; se coinvolto in un progetto intersettoriale, di norma mantiene un atteggiamento poco impegnato
	Buona	Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri
	Ottima	Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori e uffici. Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra

CAT. A, B, C,	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.5. Orientamento al servizio. Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora	Insufficiente	La prestazione non è adeguata
	Sufficiente	a) E' poco consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività. b) Fatica a programmare il lavoro
	Discreto	a) E' consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività b) programma il lavoro in funzione di singoli obiettivi, rispettando i tempi stabiliti
	Buona	a) E' molto consapevole del grado di responsabilità connessa alla propria attività b) programma il lavoro, rispettando i tempi stabiliti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa e verifica la sua attività in corso d'opera, autocorreggendosi
	Ottima	a) + b) dell' "BUONO" c) sensibilizza i colleghi sulle attività da svolgersi, diffondendo un clima responsabile e produttivo d) influenza positivamente i colleghi sulla gestione in piena autonomia delle attività affidate a ciascuno

CAT. D	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
--------	--------	--

2.5. Programmazione e gestione di responsabilità affidate. Capacità di programmare, definire priorità, assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile	Insufficiente	La prestazione non è adeguata
	Sufficiente	a) E' poco consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività. b) Fatica a programmare il lavoro
	Discreto	a) E' consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività b) programma il lavoro in funzione di singoli obiettivi, rispettando i tempi stabiliti
	Buona	a)E' molto consapevole del grado di responsabilità connessa alla propria attività b) programma il lavoro, rispettando i tempi stabiliti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa e verifica la sua attività in corso d'opera, autocorreggendosi
	Ottima	a) + b) dell' "BUONO" c) sensibilizza i colleghi sulle attività da svolgersi, diffondendo un clima responsabile e produttivo d) influenza positivamente i colleghi sulla gestione in piena autonomia delle attività affidate a ciascuno

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI
DEI RESPONSABILI DEI PRESIDII TERRITORIALI DELLA POLIZIA MUNICIPALE**

ANNO _____

COGNOME: _____ NOME: _____
STRUTTURA: _____

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			20
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	18,18,5	39
	Parametri rilevanti	2	17	41
subtotale comportamento manageriale				80
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 20 punti	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza (valutazione minima 60%) ed a quelli individuali sulla base di apposita scheda mensile predisposta dal responsabile (oggetto del colloquio semestrale già previsto dal sistema di valutazione)	Per risultati superiori al 40% il punteggio si riproporziona come segue: 20:100=X:percentuale risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	Punteggio risultante dalla proporzione		20
subtotale Risultati gestionale				20
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 39 punti	
2.1 Problem solving. Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,5		
	discreto	9		
	buono	13,5		
	ottimo	18	x	18
2.2 Integrazione. Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,5		
	discreto	9		
	buono	13,5		
	ottimo	18		18
2.3 Differenziazione. Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori (*)	Insufficiente	0		
	Sufficiente	0,75		
	discreto	1,5		
	buono	2,25		
	ottimo	3	x	3
subtotale Parametri strategici				39
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 41 punti	
2.4 Leadership. capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori e degli utenti esterni.	Insufficiente	0		
	Sufficiente	6		
	discreto	12		
	buono	18		
	ottimo	24	x	24
2.5 Team building. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,25		
	discreto	8,5		
	buono	12,75		
	ottimo	17	x	17
subtotale risultati				41
subtotale Comportamento manageriale				80
TOTALE				100

Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali

PIANO DI SVILUPPO	azioni e strumenti			
Aree di miglioramento				

NOTE

* Il punteggio del parametro 2.3 è attribuito in relazione alla capacità di differenziare le proposte di valutazione dei collaboratori con lo scarto quadratico medio (SQM).

Il risultato ottenuto è proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello. Se SQM maggiore/uguale a 10 la valutazione è pari a 5, per valori inferiori a 10 la valutazione è riproporzionata di conseguenza. Si applica la seguente proporzione: 10 (scarto massimo valutabile):5=Scarto effettivo:X. Qualora il Responsabile di presidio non valuti collaboratori o proponga la valutazione, anche solo per un parere, o ne valuti o proponga la valutazione di un solo collaboratore il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici. Nel caso il Responsabile di presidio debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5, il suo scarto viene aumentato come segue: con 2 collaboratori + 0,9, con 3 + 0,6, con 4 + 0,3.

Il dirigente / Il Capo Area / Capo Settore _____

Decisione finale del Direttore Generale/Segretario a seguito del ricorso:

Sentito il parere del Comitato di Direzione, tenuto conto dell'eventuale colloquio con il ricorrente

Si conferma la valutazione.

Motivazioni: _____

Si accoglie il ricorso e si modifica la valutazione della prestazione individuale in _____

Motivazioni: _____

IL DIRETTORE GENERALE / IL SEGRETARIO GENERALE

DEFINIZIONE VALORI PARAMETRI – Responsabili dei presidi territoriali della PM

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
1.1 Attuazione obiettivi assegnati	Insufficiente	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza non è adeguato rispetto alla attese
	Sufficiente	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è modesto rispetto alla attese
	Discreta	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è utile
	Buona	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è importante
	Ottima	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è fondamentale.

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.1 Problem-solving. Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	Fuori dalle attività standard si muove con qualche difficoltà; non sempre riesce a stabilire priorità d'azione; è in difficoltà nel risolvere problemi in situazioni di emergenza
	Discreto	Emerge un'attitudine alla soluzione di problemi ordinari, è meno spiccata invece l'abilità nel caso di situazioni di emergenza
	Buona	Emerge una buona capacità a misurarsi con situazioni non ordinarie
	Ottima	Emerge un'ottima capacità a misurarsi con situazioni complesse anche in situazioni di emergenza

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.2 Integrazione. Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	In alcune occasioni non coopera ed ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non sempre riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici
	Discreto	Qualche volta è indifferente e passivo nei confronti delle esigenze delle altre strutture; se coinvolto in un progetto intersettoriale, di norma mantiene un atteggiamento poco impegnato
	Buona	Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri
	Ottima	Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori e uffici. Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra

valori	definizione dei valori per ciascun parametro
--------	--

2.3 Differenziazione. Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori.	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____
	Discreto	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____
	Buona	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____
	Ottima	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.4 Leadership. Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori e degli utenti esterni.	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni a e registrare i risultati ottenuti. Ha qualche difficoltà nel distinguere le prestazioni dei collaboratori; utilizza in modo poco efficace gli strumenti della valutazione. In qualche caso rifiuta l'uso degli strumenti di valutazione
	Discreto	Fa uso del suo potere legittimo, qualche volta trattando i collaboratori da semplici subordinati, senza esercitare un effettivo coinvolgimento nelle decisioni; in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo un po' burocratico. Nella valutazione commette a volte l'errore di valutare positivamente chi è più affine al suo modo di operare
	Buona	Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro
	Ottima	Ha cura del gruppo o lo difende con adeguate argomentazioni; sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità e sa giustificare le eventuali differenze di giudizio. Sa imporsi come leader: comunica una vision trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.5. Team-building. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente	la prestazione non è adeguata
	Sufficiente	E' poco predisposto al lavoro di squadra
	Discreto	E' consapevole del delle dinamiche del lavoro di squadra ma tende ad imporre la sua visione del problema.
	Buona	E' molto consapevole delle dinamiche del lavoro di squadra, rispetta la visione degli altri.
	Ottima	E' molto consapevole delle dinamiche del lavoro di squadra, rispetta la visione degli altri e collabora attivamente nell'individuazione della soluzione congiunta.

UNIONE DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI INCARICATI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO _____

COGNOME: _____ NOME: _____
 STRUTTURA: _____

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			35
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	15	30
	Parametri rilevanti	2	15	35
subtotale comportamento manageriale				65
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 35 punti</i>	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza (valutazione minima 60%) ed a quelli individuali .	Per risultati superiori al 40% il punteggio si riproporziona come segue: 35;100=X;percentuale risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	Punteggio risultante dalla proporzione		35
subtotale Risultati gestionale				35
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>Max 30 punti</i>	
2.1 Capacità di razionalizzare. Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.	Insufficiente	0		
	Sufficiente	3,75		
	discreto	7,5		
	buono	11,25		
	ottimo	15	x	15
2.2 Governance e comunicazione. Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato, con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione. (RELAZIONE CON IL CITTADINO)	Insufficiente	3		
	Sufficiente	6		
	discreto	9		
	buono	12	x	12
	ottimo	15		
2.3 Differenziazione. Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori (*)	Insufficiente	0		
	Sufficiente	0,75		
	discreto	1,5		
	buono	2,25		
	ottimo	3	x	3
subtotale parametri strategici				30
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 35 punti</i>	
2.4 Leadership partecipativa. capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+). Capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra singolo ente e Unione.	Insufficiente	0		
	Sufficiente	5		
	discreto	10		
	buono	15		
	ottimo	20	x	20
2.5 Team building. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente	0		
	Sufficiente	3,75		
	discreto	7,5		
	buono	11,25		
	ottimo	15	x	15
subtotale parametri rilevanti				35
subtotale Comportamento manageriale				65
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali				
TOTALE				100

PIANO DI SVILUPPO	azioni e strumenti			
Aree di miglioramento				

NOTE

* Il punteggio del parametro 2.3 è attribuito in relazione alla capacità di differenziare le proposte di valutazione dei collaboratori con lo scarto quadratico medio (SQM).

Il risultato ottenuto è proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello. Se SQM maggiore/uguale a 10 la valutazione è pari a 5, per valori inferiori a 10 la valutazione è riproporzionata di conseguenza. Si applica la seguente proporzione: 10 (scarto massimo valutabile):5=Scarto effettivo:X. Qualora la PO non valuti collaboratori o proponga la valutazione, anche solo per un parere, o ne valuti o proponga la valutazione di un solo collaboratore il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici. Nel caso la PO debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5, il suo scarto viene aumentato come segue: con 2 collaboratori + 0,9, con 3 + 0,6, con 4 + 0,3.

+ Nell'assegnazione del punteggio a questo fattore il Nucleo di Valutazione terrà conto dell'esito delle indagini sul benessere organizzativo previste dall'art. 14 del D. Lgs 150/2009

IL PRESIDENTE

**IL NUCLEO DI VALUTAZIONE
I MEMBRI**

VALUTAZIONE FINALE
Ricorso contro la valutazione

si

no

Colloquio a seguito del ricorso svoltosi il _____

DECISIONE FINALE

punteggio:

IL DIRETTORE GENERALE/IL SEGRETARIO

UNIONE DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI SEGRETARI

ANNO _____

COGNOME: _____ NOME: _____
STRUTTURA: _____

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			40
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	15	38
	Parametri rilevanti	2	10	22
subtotale comportamento manageriale				60
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 40 punti</i>	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza (valutazione minima 60%) ed a quelli individuali.	Per risultati superiori al 40% il punteggio si riproporziona come segue: 40:100=X;percentuale risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	Punteggio risultante dalla proporzione		40
subtotale Risultati gestionale				40
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 38 punti</i>	
2.1 Capacità di razionalizzare. Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino. (PROBLEM SOLVING)	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15	x	15
2.2 Governance e comunicazione. Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato, con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione. (RELAZIONE CON IL CITTADINO)	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15	x	15
2.3 Differenziazione. Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori (*)	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 0,75 1,5 2,25 3	x	3
2.4 Contributo all'attività dell'Unione. Misura dell'apporto fornito dal Segretario all'attività ed allo sviluppo dell'Unione.	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 1,25 2,5 3,75 5	x	5
subtotale parametri strategici				38
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 22 punti</i>	
2.4 Leadership partecipativa. Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+). Capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra I SERVIZI E TRA singolo ente e Unione.	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3 6 9 12	x	12
2.5 Team building. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri.	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 2,5 5 7,5 10	x	10
subtotale parametri rilevanti				22
subtotale Comportamento manageriale				60
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali			TOTALE	100

PIANO DI SVILUPPO	azioni e strumenti			
Aree di miglioramento				

NOTE

* Il punteggio del parametro 2.3 è attribuito in relazione alla capacità di differenziare le proposte di valutazione dei collaboratori con lo scarto quadratico medio (SQM).

Il risultato ottenuto è proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello. Se SQM maggiore/uguale a 10 la valutazione è pari a 5, per valori inferiori a 10 la valutazione è riproporzionata di conseguenza. Si applica la seguente proporzione: 10 (scarto massimo valutabile):5=Scarto effettivo:X. Qualora il Segretario non valuti collaboratori o proponga la valutazione, anche solo per un parere, o ne valuti o proponga la valutazione di un solo collaboratore il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici. Nel caso il Segretario debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5, il suo scarto viene aumentato come segue: con 2 collaboratori + 0,9, con 3 + 0,6, con 4 + 0,3.

+ Nell'assegnazione del punteggio a questo fattore il Nucleo di Valutazione terrà conto dell'esito delle indagini sul benessere organizzativo previste dall'art. 14 del D. Lgs 150/2009

**IL NUCLEO DI VALUTAZIONE
I MEMBRI**

IL PRESIDENTE

punteggio totale: _____

osservazioni/controdeduzioni

si

no

Colloquio a seguito del ricorso svoltosi il _____

DECISIONE FINALE

punteggio:

IL SINDACO

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI DIRIGENTI

ANNO _____

COGNOME: _____ NOME: _____

STRUTTURA: _____

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			40
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	15	33
	Parametri rilevanti	2	10	27
subtotale comportamento manageriale				60
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 40 punti</i>	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza (valutazione minima 60%) ed a quelli individuali.	Per risultati superiori al 40% il punteggio si riproporziona come segue: 40:100=X;percentuale risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	Punteggio risultante dalla proporzione		40
subtotale Risultati gestionale				40
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 33 punti</i>	
2.1 Capacità di razionalizzare. Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino. (PROBLEM SOLVING)	Insufficiente	0		
	Sufficiente	3,75		
	discreto	7,5		
	buono	11,25		
	ottimo	15	x	15
2.2 Governance e comunicazione. Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato, con particolare riferimento ai feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione. (RELAZIONE CON IL CITTADINO)	Insufficiente	0		
	Sufficiente	3,75		
	discreto	7,5		
	buono	11,25		
	ottimo	15	x	15
2.3 Differenziazione. Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori (*)	Insufficiente	0		
	Sufficiente	0,75		
	discreto	1,5		
	buono	2,25		
	ottimo	3	x	3
subtotale parametri strategici				33
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 27 punti</i>	
2.4 Leadership partecipativa. capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+). Capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra I SERVIZI E TRA singolo ente e Unione.	Insufficiente	0		
	Sufficiente	3,75		
	discreto	7,5		
	buono	11,25		
	ottimo	15	x	15
2.5 Team building. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente	0		
	Sufficiente	3		
	discreto	6		
	buono	9		
	ottimo	12	x	12
subtotale parametri rilevanti				27
subtotale Comportamento manageriale				60
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali			TOTALE	100

PIANO DI SVILUPPO	azioni e strumenti			
Aree di miglioramento				

NOTE

* Il punteggio del parametro 2.3 è attribuito in relazione alla capacità di differenziare le proposte di valutazione dei collaboratori con lo scarto quadratico medio (SQM).

Il risultato ottenuto è proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello. Se SQM maggiore/uguale a 10 la valutazione è pari a 5, per valori inferiori a 10 la valutazione è riproporzionata di conseguenza. Si applica la seguente proporzione: 10 (scarto massimo valutabile):5=Scarto effettivo:X. Qualora il Dirigente non valuti collaboratori o proponga la valutazione, anche solo per un parere, o ne valuti o proponga la valutazione di un solo collaboratore il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici. Nel caso il Dirigente debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5, il suo scarto viene aumentato come segue: con 2 collaboratori + 0,9, con 3 + 0,6 con 4 + 0,3.

+ Nell'assegnazione del punteggio a questo fattore il Nucleo di Valutazione terrà conto dell'esito delle indagini sul benessere organizzativo previste dall'art. 14 del D. Lgs 150/2009

**IL NUCLEO DI VALUTAZIONE
I MEMBRI**

IL PRESIDENTE

punteggio totale: _____

osservazioni/controdeduzioni **si** **no**

Colloquio a seguito del ricorso svoltosi il _____

DECISIONE FINALE

punteggio: _____

IL PRESIDENTE/IL SINDACO

UNIONE DEI COMUNI DELLA BASSA ROMAGNA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI DIRETTORE GENERALE

ANNO _____

COGNOME: _____ NOME: _____
 STRUTTURA: _____

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			40
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	15	33
	Parametri rilevanti	2	10	27
subtotale comportamento manageriale				60
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>Max 40 punti</i>	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza (valutazione minima 60%) ed a quelli individuali.	Per risultati superiori al 40% il punteggio si riproporziona come segue: 40:100=X;percentuale risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	Punteggio risultante dalla proporzione		40
subtotale Risultati gestionale				40
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>Max 33 punti</i>	
2.1 Capacità di razionalizzare. Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino. (PROBLEM SOLVING)	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15	x	15
2.2 Governance e comunicazione. Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato, con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione. (RELAZIONE CON IL CITTADINO)	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15	x	15
2.3 Differenziazione. Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori (*)	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 0,75 1,5 2,25 3	x	3
subtotale parametri strategici				33
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 27 punti</i>	
2.4 Leadership partecipativa. capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+). Capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra I SERVIZI E TRA singolo ente e Unione.	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15	x	15
2.5 Team building. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3 6 9 12	x	12
subtotale parametri rilevanti				27
subtotale Comportamento manageriale				60
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali			TOTALE	100
PIANO DI SVILUPPO	azioni e strumenti			
Aree di miglioramento				

NOTE

* Il punteggio del parametro 2.3 è attribuito in relazione alla capacità di differenziare le proposte di valutazione dei collaboratori con lo scarto quadratico medio (SQM).

Il risultato ottenuto è proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello. Se SQM maggiore/uguale a 10 la valutazione è pari a 5, per valori inferiori a 10 la valutazione è riproporzionata di conseguenza. Si applica la seguente proporzione: 10 (scarto massimo valutabile):5=Scarto effettivo:X. Qualora il Dirigente non valuti collaboratori o proponga la valutazione, anche solo per un parere, o ne valuti o proponga la valutazione di un solo collaboratore il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici. Nel caso il Dirigente debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5, il suo scarto viene aumentato come segue: con 2 collaboratori + 0,9, con 3 + 0,6, con 4 + 0,3.

+ Nell'assegnazione del punteggio a questo fattore il Nucleo di Valutazione terrà conto dell'esito delle indagini sul benessere organizzativo previste dall'art. 14 del D. Lgs 150/2009

**IL NUCLEO DI VALUTAZIONE
I MEMBRI**

IL PRESIDENTE

punteggio totale: _____

osservazioni/controdeduzioni si no

Colloquio a seguito del ricorso svoltosi il _____

DECISIONE FINALE

punteggio:

IL PRESIDENTE

DEFINIZIONE VALORI PARAMETRI PO, DIRIGENTI, SEGRETARI, DIRETTORE GENERALE

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
1.1 Attuazione obiettivi assegnati	Insufficiente	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza non è adeguato rispetto alle attese
	Sufficiente	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è modesto rispetto alle attese
	Discreto	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è utile
	Buona	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è importante
	Ottima	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è fondamentale.

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.1 Capacità di razionalizzare.	Insufficiente	Mostra un'insufficiente capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente, non possiede nessuna capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.
	Sufficiente	Mostra una minima capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente e non mostra un'adeguata capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.
	Discreto	Mostra una discreta capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.
	Buona	Mostra una buona capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.
	Ottima	Mostra un'ottima capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.2 Governance e comunicazione	Insufficiente	Tiene conto in misura insufficiente della qualità nella relazione con gli stakeholder, la qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance e alle comunicazioni relative al piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione)
	Sufficiente	Tiene conto in misura minima della qualità nella relazione con gli stakeholder, la qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance e alle comunicazioni relative al piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione)
	Discreto	Ottiene una discreta qualità nella relazione con gli stakeholder, la qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance e alle comunicazioni relative al piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione)
	Buona	Ottiene una buona qualità nella relazione con gli stakeholder, la qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance e alle comunicazioni relative al piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione)
	Ottima	Ottiene un'ottima qualità nella relazione con gli stakeholder, la qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance e alle comunicazioni relative al piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione)

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.3 Differenziazione	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____
	Discreto	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____
	Buona	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____
	Ottima	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____

Segretario	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.4 Contributo all'attività dell'Unione. Misura dell'apporto fornito dal Segretario all'attività ed allo sviluppo dell'Unione.	Insufficiente	
	Sufficiente	
	Discreto	
	Buona	
	Ottima	

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.4 Leadership partecipativa (2.5 nella scheda Segretario)	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni e a registrare i risultati ottenuti. Ha qualche difficoltà nel distinguere le prestazioni dei collaboratori; utilizza in modo poco efficace gli strumenti della valutazione. In qualche caso rifiuta l'uso degli strumenti di valutazione
	Discreto	Fa uso del suo potere legittimo, qualche volta trattando i collaboratori da semplici subordinati, senza esercitare un effettivo coinvolgimento nelle decisioni; in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo un po' burocratico. Nella valutazione commette a volte l'errore di valutare positivamente chi è più affine al suo modo di operare
	Buona	Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro
	Ottima	Ha cura del gruppo o lo difende con adeguate argomentazioni; sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità e sa giustificare le eventuali differenze di giudizio. Sa imporsi come leader: comunica una visione trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.5 Team-building (2.6 nella scheda Segretario)	Insufficiente	la prestazione non è adeguata
	Sufficiente	E' poco predisposto al lavoro di squadra
	Discreto	E' consapevole delle dinamiche del lavoro di squadra ma tende ad imporre la sua visione del problema.
	Buona	E' molto consapevole delle dinamiche del lavoro di squadra, rispetta la visione degli altri.
	Ottima	E' molto consapevole delle dinamiche del lavoro di squadra, rispetta la visione degli altri e collabora attivamente nell'individuazione della soluzione congiunta.