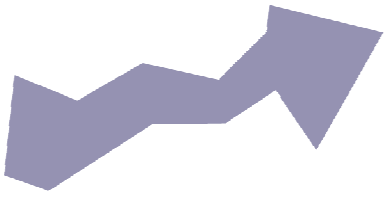


Sistema di misurazione e valutazione della performance dei comuni della Bassa Romagna e dell'Unione

**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
e **n.153 del 21.07.2016****

Lugo – LUGLIO 2016



INDICE

1. Premessa (p. 3)
2. Il metodo (p. 4)
3. I vincoli (p. 7)
4. I principi (p. 7)
5. Linee guida per la costruzione degli indicatori (p. 10)
6. La sperimentalià del sistema (p. 11)
7. Le Forme e i mezzi per l'attività di programmazione e controllo (p. 11)
8. Un unico regolamento per la valutazione (p. 17)
9. Il premio dell'eccellenza (p. 21)
10. Sistemi di valutazione della performance individuale dei segretari generali, del Direttore Generale, dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa, dei responsabili di presidio e dei dipendenti (p. 22-33)
11. I quaderni della performance (p. 34)
12. Bibliografia (p. 42)
13. Allegati – Scheda per redazione programmi e progetti della Relazione Previsionale e Programmatica – Scheda per redazione piani operativi e indicatori - Schede di valutazione dei dipendenti A, B, C, D, Responsabili di Presidio, PO, Direttore, Dirigenti e Segretari (p. 42)

1) Premessa: le norme, le indicazioni CIVIT, i requisiti necessari

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nel nostro ordinamento dal d.lgs. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta).

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali un'organizzazione è costituita.

Il Sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

Per raggiungere questi obiettivi vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

- la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari, ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività (indicatori e target), per verificarne il risultato;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere alla realizzazione del Sistema, per tutte le Amministrazioni pubbliche, è stato affidato ad una Commissione nazionale ("*Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche*", cd. CIVIT).

L'attività della CIVIT è vincolante per l'amministrazione statale, mentre esprime linee di indirizzo nei confronti delle amministrazioni locali.

La CIVIT ha prodotto una serie di deliberazioni per guidare il percorso di definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance. Sono di particolare interesse le deliberazioni adottate nel corso del 2010: n. 89 (*Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance*), 104 (*Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance*), 111 (*In tema di valutazione individuale in relazione agli artt. 19 e 65 del d.lgs. 150/2009*), 112 (*Struttura e modalità di redazione del Piano della performance*), 114 (*Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance*).

In particolare nella delibera n. 89 la CIVIT ha indicato le due ragioni principali che richiedono l'attivazione dei Sistemi di misurazione e valutazione: la prima è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini (il sistema deve essere orientato al cittadino). La soddisfazione ed il coinvolgimento dei cittadini sono in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione. La seconda ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse. Per questo motivo la CIVIT ha messo in risalto l'outcome, cioè gli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento delle esigenze collettive.

In definitiva il ciclo di gestione della performance prende le mosse dalla definizione delle priorità strategiche (pianificazione), si sostanzia quindi nella misurazione e valutazione dei risultati individuali e dell'organizzazione e si conclude con la relativa rendicontazione, che fornisce le indicazioni utili per la successiva pianificazione.

2) Il metodo

La Giunta dell'Unione, in accordo con il Direttore Generale, con delibera n. 110 del 4/11/2010 "istituzione ai sensi dell'art. 7 del regolamento di organizzazione del gruppo di lavoro sul controllo strategico per l'adozione del piano della performance" ha istituito un gruppo di lavoro al quale è stato affidato il compito di elaborare il nuovo sistema di misurazione. Il gruppo è stato guidato dal Direttore Generale con la stretta collaborazione del Dirigente del Personale.

Il presupposto è la consapevolezza che oggi il processo di unificazione dei servizi attuato dall'Unione abbia prodotto, in senso geografico ma anche amministrativo, un'entità unica, che, per tale ragione, necessita di strumenti di programmazione e valutazione unitari e collegati.

Oggi l'esigenza è quella di creare valore pubblico: per cui non si misura per distribuire produttività, ma si misura per verificare se il lavoro svolto ha raggiunto i servizi resi rispetto agli indirizzi della politica. La priorità deve essere l'outcome, l'impatto delle politiche pubbliche sull'ambiente di riferimento e anche secondo il giudizio degli stakeholders.

L'Unione dei Comuni unisce servizi ma anche persone, con percorsi diversi e carriere diverse, deve creare un ambiente di misurazione che tenda nel tempo a riequilibrare le differenze che al momento dell'unificazione di un servizio appaiono. Ciò rende impossibile accentuare un fattore di misurazione piuttosto che un altro, serve una transizione morbida, che introduca elementi di novità, ma non pregiudichi il clima positivo già minacciato dal cambiamento del luogo di lavoro, cambiamento di prassi. Le persone che lavorano devono percorrere un nuovo processo di identificazione nell'organizzazione.

Di qui la necessità di legare la performance organizzativa e quella individuale, quindi di individuare un sistema unico.

Il sistema di misurazione della performance individuale e organizzativa dell'Unione dei Comuni, si fonda sui seguenti principi

- a) semplicità, condivisione e integrazione degli strumenti;
- b) collegamento tra gli obiettivi gestionali e le linee strategiche dell'ente;
- c) collegamento tra performance organizzativa e individuale;
- d) feedback per l'apprendimento e il miglioramento;
- e) comunicazione dei risultati all'esterno e all'interno;
- f) selettività nella scelta di obiettivi;
- g) valorizzazione del merito quindi differenziazione;
- h) sperimentabilità per guidare la transizione.

L'integrazione tra i due sistemi di misurazione si compie su un punto: rimettere al centro le persone ossia i dipendenti, rendere comprensibile l'operato della pubblica amministrazione ai cittadini e agli stakeholders.

L'approccio partecipativo

Da ciò è emersa l'esigenza di definire il sistema di misurazione della performance organizzativa ed individuale attraverso un approccio "partecipativo" che ha visto coinvolta tutta la dirigenza dell'Unione, dei comuni aderenti e convenzionati. L'idea di fondo da cui si è partiti è che un sistema di valutazione per poter essere efficace debba essere condiviso dalla struttura ed in particolare da chi lo deve applicare che, tradotto nella nostra organizzazione, significa dai dirigenti in senso stretto e dalle tante posizioni organizzative. Si è perciò attivato un "Laboratorio sulla performance" che ha avuto come punti di partenza due giornate seminariali sui seguenti aspetti:

- 1) "il sistema di misurazione e valutazione della performance" tenuto dal Dott. Pietro Micheli, componente della Civit oltre che Professore associato al Centre for Business Performance della Cranfield School of Management, UK;
- 2) Il ciclo della performance e il caso di Reggio Emilia, tenuto dal Dott. Mauro Bonaretti, Direttore del Comune di Reggio Emilia nonché esperto di organizzazione, programmazione e gestione.

Alle due giornate seminariali sono seguiti tre laboratori che hanno coinvolto tutti i dirigenti e i quadri dell'Unione e dei Comuni aderenti. E' stata l'occasione per attivare una riflessione comune sulla performance organizzativa ed individuale, sugli indicatori e sulla valutazione. In particolare si è condiviso la struttura del piano della performance e degli indicatori di outcome e output da inserire e, soprattutto, ci si è confrontati sul principio cardine della riforma introdotta dal Dlgs n.150/2009, ossia come attuare il principio di differenziazione imposto dalla norma.

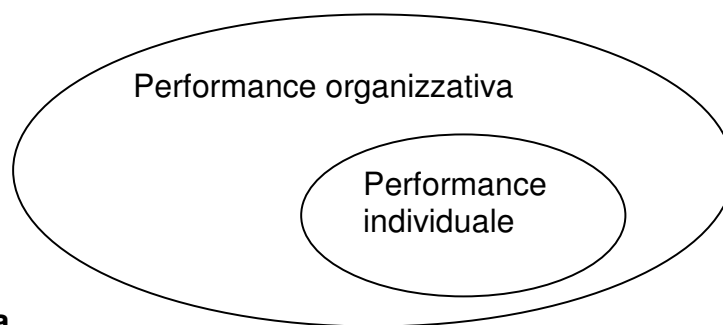
Le opinioni dei partecipanti sono state raccolte nei "Quaderni della performance" allegati in appendice al presente documento. Di seguito la sintesi delle idee emerse:

- Il sistema di misurazione deve valorizzare il merito;
- la differenziazione va applicata a 360° ossia al raggiungimento dei risultati ma anche al comportamento individuale e deve riguardare, seppure in modo diverso, tutti i profili professionali;
- la distribuzione forzata in fasce va applicata nel modo meno preordinato possibile;
- occorre valorizzare il lavoro di squadra, là dove possibile;
- la premialità non va riconosciuta solo in termini monetari: è stato accolto favorevolmente l'ipotesi di riconoscere un premio delle eccellenza sotto forma di borsa di studio per un corso di alta formazione.

Le idee emerse ed espresse dall'aula sono state utilizzate come punto di partenza per la riflessione in corso, hanno rappresentato i "pilastri" del sistema di misurazione e valutazione di seguito illustrato.

Gli strumenti

- a) **misurazione della performance organizzativa attraverso il piano della performance** concepito come un nuovo strumento di programmazione, misurazione, rendicontazione che integri tutti gli altri strumenti affinché non venga svilito in una mero accorpamento di Relazione Previsionale e Programmatica, PEG e PDO;
- b) **misurazione della performance individuale attraverso un nuovo sistema di valutazione** il cui scopo è quello di valutare i comportamenti ma anche il contributo alla performance organizzativa.



La metodologia



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 nuovo software in cui saranno collegati in un sistema ad albero gli obiettivi del piano strategico, le azioni del PS, i programmi della Relazione previsionale e programmatica, 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.

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 delle competenze, rispetto al quale, in gergo si dice che si basi sul METODO OSFE ("only single facts and experiences") ossia sui comportamenti concreti.

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. Il tutto in base ai principi del MBO (management by objectives).

3) I 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) 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**

Due fattori negativi incidono fortemente sulle risorse disponibili per la realizzazione delle politiche pubbliche dei Comuni: la crisi internazionale e gli obiettivi posti alla finanza pubblica locale dai recenti interventi governativi, che impongono drastiche decurtazioni ai trasferimenti statali e pongono vincoli stringenti sulla capacità di spesa (Patto di Stabilità). 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) I principi

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. In effetti gli strumenti di pianificazione esistenti (programma di mandato, bilancio pluriennale, relazione revisionale e programmatica, bilancio annuale, programma delle opere pubbliche, pianificazioni territoriali, piani di zona, politiche organizzative e del personale, piano esecutivo di gestione, piano degli obiettivi) evidenziano una serie di limiti:

- tanti adempimenti, poca integrazione fra i servizi: finanziario, direzione e segreterie, pianificazione del territorio, relazioni con categorie e parti sociali;
- non emerge la pianificazione e il controllo degli impatti di medio e lungo periodo (gli effetti delle politiche realizzate);
- auto-referenzialità nella definizione degli obiettivi e nell'individuazione degli indicatori:
 - gli obiettivi, in alcuni casi, sono generici e vengono confusi con le attività ordinarie quindi non sono sfidanti e misurabili;
 - nella scelta degli indicatori mancano, con in tutta la PA, quelli di outcome (non è studiato l'impatto delle politiche pubbliche);
 - assenza, in alcuni casi, di target (valore desiderato) associati agli indicatori
 - manca un *feedback 2 (revisione della strategia)* oppure avviene informalmente a livello comunale.

b) Distinzione 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 i programmi approvati nella Relazione Previsionale e Programmatica (orizzonte triennale).

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; vedi delibera CIVIT 88/2010 par. 2.2);
- 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 al comportamento individuale (connesso a parametri professionali definiti e relazionati al ruolo assegnato) ed in parte in base al grado di raggiungimento degli obiettivi (il peso di questo fattore è maggiore per i dirigenti, e, rispetto al restante personale, per i titolari di posizione organizzativa e per i capi ufficio). Per quanto riguarda la gestione ordinaria (attività istituzionale) il Piano della performance individua indicatori di output e indicatori di processo con i relativi target, il cui conseguimento costituisce riferimento per la valutazione dei parametri ad essi riferibili.

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 pubblicate sul sito;
- il percorso di valutazione fornisce elementi per la programmazione successiva.

e) La differenziazione

Il decreto Brunetta (d.lgs. 150/2009) prevede la definizione di almeno tre fasce di merito cui assegnare i dipendenti, in base alle valutazioni, per l'erogazione degli incentivi alla produttività.

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.

La differenziazione deve essere equa per essere un effettivo strumento di miglioramento, per questo la definizione forzata di fasce di merito non sempre risponde a queste esigenze. Di conseguenza il Sistema prevede, nell'ipotesi che la disciplina applicativa della normativa lo consenta (delibera CIVIT n. 111/2010), una determinazione indiretta della suddivisione tra le fasce previste dall'art. 31, comma 2 del decreto Brunetta. Nel caso in cui l'obbligatorietà sia confermata, verranno adottati gli strumenti consentiti per renderne meno rigida l'applicazione.

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 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.

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.

Esistono in dottrina molte classificazioni e denominazioni utilizzate per gli indicatori. Quella che si è deciso di usare è ispirata alle indicazioni CIVIT¹.

In particolare si fa riferimento alle seguenti tipologie:

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

Gli "indicatori di processo" misurano l'efficienza. 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)

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. Sono molto influenzati da variabili esterne.

Come anticipato nei capitoli 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 triennali della Relazione Previsionale e programmatica. 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 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)

¹ (vedi fra l'altro Delibera CIVIT 88/2010 e Carte di Lavoro per la redazione degli allegati tecnici Delibera CIVIT 112/2010 e Delibera 114/2010)

6) Sperimentalità, gradualità, transizione e condivisione

Il sistema qui rappresentato in particolare per la parte di valutazione sarà sperimentale per il 2011, cioè testerà istituti, criteri, metodologia, in maniera da studiarne gli effetti e valutarne gli impatti.

La sperimentalità è rafforzata dal fatto che tutt'ora non è chiaro normativamente se il sistema di valutazione vada applicato rigidamente o se vi sia un adattamento previsto dagli enti locali come indicato dalla delibera CIVIT n. 111/2010. E quindi indicazioni diverse derivanti dal protocollo ANCI-CIVIT o anche prescrizioni diverse date dalla CIVIT stessa potrebbero modificare aspetti e istituti qui descritti.

Il sistema sarà inoltre graduale: cioè applicherà punteggi, fasce in maniera progressiva in base ai feed back dell'organizzazione. Potrà prevedere revisioni e modulazioni nella sua applicazione definitiva.

Un altro dei punti cardini è la condivisione. Come ampiamente descritto al paragrafo 2, verrà attuato in stretta collaborazione con tutti gli attori: OIV, Direzione, Dirigenti, capiservizio, Sindacati, dipendenti..

7) 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 Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) individua gli obiettivi triennali (programmi) che declinano la pianificazione strategica definita nel Piano Strategico/Programma di mandato;
- il Bilancio pluriennale ed il bilancio annuale sono redatti in coerenza con gli obiettivi della RPP;
- il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) (*assegnazione delle risorse alle Aree/servizi*) e il Piano degli Obiettivi (PDO) (*assegnazione degli obiettivi/progetti*) vengono unificati in un unico documento, che costituisce la traduzione operativa degli obiettivi strategici individuati nella Relazione Previsionale e programmatica (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. A regime, attraverso il software dedicato per ogni obiettivo operativo sarà indicato il budget finanziario assegnato.

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

- settembre/novembre: attuazione del percorso per la definizione delle proposte di Relazione revisionale e programmatica e di bilancio di previsione (amministratori/dirigenti/parti sociali);
- dicembre: il Consiglio approva la Relazione revisionale e programmatica 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-gennaio: la Giunta, sentito l'Organismo indipendente di valutazione (OIV), approva il Piano della performance (che contiene il PEG/PDO), predisposto a cura del direttore (o, in assenza, del segretario);
- a inizio esercizio: 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'Organismo indipendente (OIV) 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);
- febbraio-marzo: erogazione dei premi al personale, in base alle risultanze del Rapporto sulla performance dei gruppi e alla valutazione dei comportamenti individuali;
- aprile: rendicontazione sociale dei risultati raggiunti dall'Ente (al Consiglio, ai cittadini, su web...).

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)
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 Sviluppo del Personale	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, predispone i report che compongono il PDO di ciascun ente.	Dicembre-Gennaio
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) (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 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	Redige il provvedimento della Giunta di approvazione del PDO e lo trasmette, dopo la sua approvazione, ai dirigenti ed agli incaricati di posizione organizzativa	Gennaio-Febbraio
Giunta di ciascun ente	Approva il PDO, su proposta del Direttore Generale / Segretario Generale.	Gennaio-Febbraio (DOPO L'APPROVAZIONE DEL BILANCIO, CONTESTUALMENTE AL PEG)
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.	Marzo-Aprile (Verbale della Conferenza a cura dei Dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente dell'ente	Raccoglie i verbali in originale controllando che vi siano le firme dei responsabili. Invia il tutto al Servizio Sviluppo del Personale	Marzo-Aprile

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
	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 30.6 (<i>compresi i progetti speciali</i>)	Luglio-Settembre
Comitato di Direzione	Effettua l'esame congiunto dello stato di attuazione del PDO di ciascun ente.	Luglio-Settembre
Servizio Sviluppo del Personale	Predisporre il report sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 30/06	Luglio-Settembre
OIV	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.	Luglio-Settembre
Servizio Sviluppo del Personale	Redige per ciascun ente il provvedimento della Giunta sullo stato di realizzazione degli obiettivi al 30/06 e, dopo la sua approvazione, lo trasmette ai dirigenti ed agli incaricati di posizione organizzativa	Luglio-Settembre
Giunta di ciascun ente	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, su proposta del Direttore / Segretario, approva il report al 30.6 . Eventualmente ridetermina gli obiettivi sulla base delle motivazioni fornite dai responsabili	Luglio-Settembre
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 ritrarli o di sostituirli con altri obiettivi. Presentano lo stato di avanzamento degli obiettivi loro assegnati ai sindaci di riferimento / assessori.	Luglio-Settembre (Verbale della Conferenza a cura dei dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente dell'Unione	Raccoglie i verbali in originale controllando che vi siano le firme dei responsabili. Invia il tutto al Servizio Sviluppo del Personale	Luglio-Settembre
	RENDICONTAZIONE	
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 la relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31.12 (<i>compresi i progetti speciali</i>) di ciascun ente. Presentano lo stato di attuazione degli obiettivi loro assegnati ai sindaci di riferimento / assessori.	Gennaio
Comitato di Direzione	Effettua l'esame congiunto dello stato di attuazione del PDO	Gennaio
Servizio Sviluppo del Personale	Predisporre il report sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31/12	Gennaio-Febbraio

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
OIV	<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 (<i>compresi i progetti speciali</i>), 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 le decurtazione dei budget del personale l'OIV 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 ex art. 31 CCNL 22/1/2004 dell'anno successivo.</p> <p>Infine, sia nel caso di attivazione di nuovi servizi ai sensi dell'art. 15, comma 5, CCNL 1.4.99, l'OIV, sia nel caso di progetti speciali, certifica per ciascun ente il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture che li hanno attivati ed i risparmi effettivamente conseguiti.</p>	Gennaio-Febbraio (EVENTUALMENTE STESSA RIUNIONE sub Programmazione)
Servizio Sviluppo del Personale	Redige il verbale di ciascun OIV, 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, ai dirigenti ed agli incaricati di posizione organizzativa.	Gennaio-Febbraio
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
Referente dell'ente	Invia al Servizio Sviluppo del Personale le assenze dei dipendenti	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

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
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	Marzo-Aprile (Verbale della Conferenza a cura dei dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente dell'ente	Raccoglie i verbali firmati dai dirigenti o dagli incaricati di posizione organizzativa. Raccoglie inoltre l'elenco delle firme dei dipendenti per ricevuta delle schede di valutazione individuale. Invia il tutto al Servizio Sviluppo del Personale.	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
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. La liquidazione della quota relativa ai <i>progetti speciali</i> è effettuata secondo i criteri di riparto indicati nei singoli progetti.	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 sarà gestito con un software dedicato che integri tutti gli aspetti di programmazione, rendicontazione, reportistica e rappresentazione dei dati.

Il programma sarà integrato con il software di contabilità fornendo report contabili ma anche 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.

8) Un unico regolamento per la valutazione

L'idea di elaborare un unico regolamento per la valutazione si è sviluppata 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 (si veda sopra) 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, 25% per i livelli D responsabili di Presidio, 35% per le PO, 40% per i Segretari Generali, 45% 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: 40% per le P.O.; 45% 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.
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).
3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori ²

rilevanti:

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

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

proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello, ma dove se $SQM \geq 10$ il fattore di valutazione è al massimo; per valori inferiori a 10 la valutazione è proporzionalmente ridotta. Si applica la seguente proporzione: 10 (scarto massimo valutabile) : punteggio massimo ottenibile = Scarto effettivo : X.

Qualora il direttore/dirigente/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 debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5, il suo scarto viene aumentato come segue: con 2 collaboratori + 1,5, con 3 + 1, con 4 + 0,5.

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 singolo ente e Unione.
5	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere 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:

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.
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).
3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori ³
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 singolo ente e Unione.
6	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere il contributo degli altri

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

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

proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello, ma dove se $SQM \geq 10$ il fattore di valutazione è al massimo; per valori inferiori a 10 la valutazione è proporzionalmente ridotta. Si applica la seguente proporzione: 10 (scarto massimo valutabile) : punteggio massimo ottenibile = 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 debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5, il suo scarto viene aumentato come segue: con 2 collaboratori + 1,5, con 3 + 1, con 4 + 0,5.

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

La percentuale di valutazione degli obiettivi per i Responsabili di Presidio è pari al 25%

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 lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici
3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori ⁴

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
5	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri

Dipendenti (cat. A, B,C e D)

Percentuale di valutazione degli obiettivi per tutti i livelli:

10% per A, B, C,

20% per D non incaricati di PO.

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

⁴ La capacità di differenziare verrà valutata con la formula dello scarto quadratico medio SQM:

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

proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello, ma dove se $SQM \geq 10$ il fattore di valutazione è al massimo; per valori inferiori a 10 la valutazione è proporzionalmente ridotta. Si applica la seguente proporzione: 10 (scarto massimo valutabile) : punteggio massimo ottenibile = 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 redistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici.

Nel caso debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5, il suo scarto viene aumentato come segue: con 2 collaboratori + 1,5, con 3 + 1, con 4 + 0,5.

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, cogliendo anche in questo una sollecitazione contenuta nelle indicazioni della Civit (delibera n.114/2010) 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 introdotti, come suggerito dalla Civit, **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 Dlgs n.150/2009, 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 attribuito un peso pari a 10 punti su 100 relativo al comportamento per le PO, i dirigenti e i segretari, ciò comporta che il criterio della capacità di differenziazione pesa per 5% della valutazione. 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 redistribuito in parti uguali tra gli altri parametri strategici.

- b) l'introduzione delle seguenti 5 fasce di punteggio:

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	Produttività (cat. A, B, C, D). Indennità di risultato (dirigenti, PO, 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^a 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 150/2009.

9) Il Premio dell'eccellenza

Si ritiene di attribuire un **premio dell'eccellenza non monetario** ai dipendenti o ai gruppi di dipendenti che si siano distinti per performance eccellenti. Il premio potrà consistere nella partecipazione a corsi di alta formazione, master o percorsi qualificanti attinenti al ruolo ricoperto. IL premio è motivato da particolari contributi in innovazione di processo o di capacità di generare importanti margini di efficienza per l'organizzazione. Il premio è attribuito dalla Giunta dell'Unione su proposta del Direttore Generale congiuntamente all'Organismo Indipendente di Valutazione, dandone informazione alle OO. SS. e alla RSU.

Il premio è di norma a cadenza annuale, ma non è obbligatoriamente assegnabile ogni anno.

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 (OIV), 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 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, 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 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 a qualsiasi titolo per un totale di 156 ore annue, pari a 26 giorni di sei ore ciascuno. Non si detraggono inoltre 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 (OIV), 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, 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;
- d) il Presidente/Sindaco con proprio decreto, sentita informalmente la Giunta, prende atto delle proposte di valutazione dell'OIV 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 a qualsiasi titolo per un totale di 156 ore annue, pari a 26 giorni di sei ore ciascuno. Non si detraggono inoltre 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 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 redistribuito ai dirigenti proporzionalmente al voto ottenuto, rapportato all'effettiva presenza contrattualmente dovuta.

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 dell'ente di appartenenza. Tuttavia l'OIV 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 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 del'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 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 Servizio Disciplinare e Contenzioso del Lavoro.

ART. 6
Applicazione del regolamento ai dirigenti assunti 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, 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, 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; d) il Direttore Generale/Segretario Generale adotta il provvedimento finale e lo comunica al Servizio Sviluppo del personale; 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 a qualsiasi titolo per un totale di 156 ore annue, pari a 26 giorni di sei ore ciascuno. Non si detraggono inoltre 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 realizzate con le valutazioni che danno titolo all'erogazione di un'indennità inferiore a quella massima, vengono raccolte in un unico budget che è redistribuito 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, nei comuni dove non è presente la dirigenza costituiscono economie di bilancio, mentre negli enti dove è presente la dirigenza sono acquisiti dal fondo della retribuzione accessoria dei dipendenti.

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 del fondo della retribuzione accessoria negli enti dove è presente la dirigenza ed economie di bilancio negli altri enti.

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 dell'ente di appartenenza. Tuttavia l'OIV 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 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 del'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 del personale dipendente dei comuni della Bassa Romagna e dell'Unione

ART. 1

Suddivisione delle risorse per premiare la performance individuale

Le risorse che il contratto collettivo decentrato integrativo (CCDI) di ciascun ente destina alla performance individuale dei dipendenti possono essere annualmente suddivise in due importi:

- a) una quota minima del 70%** è destinata all'incentivazione del personale, inserito nei centri di responsabilità dell'ente, a titolo di compensi di risultato collegati al merito e all'impegno anche individuale per l'attuazione degli obiettivi del PDO del PEG.
- b) una quota massima del 30%** può essere destinata a **progetti speciali anche intersettoriali** finalizzati a conseguire significativi miglioramenti quali – quantitativi dei servizi, in correlazione alle priorità individuate nell'ambito degli obiettivi assegnati. Ciascun progetto speciale dispone liberamente in ordine alla individuazione dei beneficiari e alla ripartizione del budget.

ART. 2

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

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.

ART. 3

Rideterminazione fondo per l'incentivazione della performance individuale 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 nel fissare la percentuale di realizzazione dei risultati tiene conto delle giustificazioni fornite dai responsabili, dandone informazione alla delegazione sindacale dell'ente.

L'OIV 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 riferisce nel verbale dell'incontro in cui si è svolta la verifica finale degli obiettivi di gestione.

Le quote economizzate di budget costituiscono economie di gestione da utilizzarsi per incrementare il fondo per il salario accessorio di cui all'art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 dell'anno successivo.

ART. 4

Modalità di erogazione dei premi di risultato ai dipendenti

Il budget eventualmente rideterminato 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. Non si detraggono le assenze a qualsiasi titolo per un totale di 156 ore annue, pari a 26 giorni di sei ore ciascuno. Non si detraggono inoltre le assenze per ferie e recuperi di ore fatte in più.

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.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 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.

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 sistema prevede la possibilità per il dipendente di effettuare un ricorso sulla valutazione della performance individuale, 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. 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 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:

- 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 ex art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 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.



i quaderni della PERFORMANCE

Laboratori di approfondimento per la programmazione
e la costruzione degli indicatori di risultato

24 novembre – 4 dicembre

P. Cantagalli - F. Cavallucci - A. Scheda

Area di SERVIZIO ORGANI ISTITUZIONALI, GOVERNANCE E COMUNICAZIONE
Unione dei comuni della Bassa Romagna





INTRODUZIONE

Il presente fascicolo è il risultato delle discussioni emerse nel corso dei laboratori di approfondimento propedeutici alla predisposizione del Piano della Performance dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna per l'anno 2011.

I laboratori rappresentano la fase finale di un percorso formativo sviluppato dall'Unione di Comuni della Bassa Romagna al fine di comprendere ed elaborare le indicazioni contenute nella riforma Brunetta in relazione al ciclo della performance.

La metodologia formativa proposta è quella della cosiddetta "formazione on the job" che si configura come altamente operativa. Questo intervento formativo, gestito da professionisti interni all'Unione, rappresenta una soluzione valida e alternativa a incarichi consulenziali che gli enti non possono più permettersi e a cui sempre più spesso saranno costretti a rinunciare.

L'esercitazione e pratica realizzata durante i laboratori si è posta l'obiettivo di ragionare sul significato di performance e sulle sue possibili declinazioni per arrivare ad individuare criticità, dubbi, proposte di miglioramento e indicazioni preziose per la definizione di alcune linee guida utili allo sviluppo di una cultura condivisa della gestione degli obiettivi dell'Ente.

A partire dalla teoria, dunque, e dalla normativa, si è cercato di dipanare il ragionamento cercando di calarlo nella realtà dell'Unione della Bassa Romagna e dei Comuni aderenti, partendo da alcuni spunti di riflessione:

- Costruire un piano della performance condiviso e contestualizzato.
- Individuare soluzioni efficaci ed immediatamente applicabili nella realtà lavorativa.
- Mettere in pratica le indicazioni teoriche e normative.
- Elaborare contributi per attuare correttivi alla riforma Brunetta.
- Valutare l'impatto della programmazione degli obiettivi sul sistema di valutazione.

È importante sottolineare che l'analisi sulla performance si inserisce in una più ampia riflessione sulla trasparenza dell'attività degli Enti pubblici, introdotta e promossa dalla L.150/2009, che prevede la pubblicazione sui siti web degli obiettivi di gestione, del loro raggiungimento e del sistema di valutazione connesso.

Ciò significa che è necessario valutare con attenzione gli elementi di misurazione della performance, sia a livello individuale che dell'intero ente perché saranno dati pubblici ed accessibili a chiunque voglia verificarli.

L'effetto auspicato dalla pubblicazione del Piano della Performance è l'attivazione di un circolo virtuoso che permetterà di ridefinire le politiche di governo partendo dai feed-back e dalla formalizzazione del coinvolgimento dei cittadini e degli stakeholders.

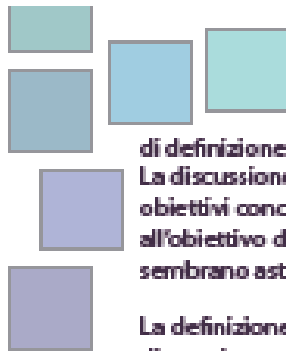
INDICATORI...QUESTI SCONOSCIUTI

Durante la discussione sono emerse difficoltà da attribuirsi prevalentemente alla definizione di indicatori chiari, misurabili e riconducibili agli obiettivi dati.

A prescindere dalla confusione terminologica che spesso accompagna queste rilevazioni (v. glossario della performance), si è cercato di individuare le principali criticità di cui tenere conto nel momento in cui si procede nella definizione e individuazione di obiettivi e relativi indicatori.

Dall'obiettivo strategico all'obiettivo operativo

Le difficoltà maggiori riscontrate nel corso dei laboratori sono da attribuirsi alla complessità



di definizione di indicatori chiari, misurabili e riconducibili univocamente agli obiettivi dati. La discussione si è sviluppata attorno a due piani: da un lato un "piano oggettivo" con dati, obiettivi concreti e indicatori evidentemente misurabili (l'obiettivo di output è assimilabile all'obiettivo di Peg); dall'altro strategia, percezione e interpretazione, ovvero concetti che sembrano astratti e difficilmente conciliabili con la misurazione empirica.

La definizione degli obiettivi di un ente, di un settore, di un servizio, parte sempre da una dimensione strategica a volte troppo ampia e di difficile interpretazione, che necessita di essere articolata in una serie di segmenti più analizzabili.

La mancanza di un'analisi chiara, rappresenta il primo, importante, problema della definizione degli obiettivi: se non c'è un buon punto di partenza, tutto ciò che su di esso va costruito rischia di non essere né pertinente né performante.

Dalla discussione è emerso anche l'importante ruolo giocato dall'interpretazione e dalla soggettività da parte della dirigenza e dalle P.O.

Come è possibile raggiungere obiettivi condivisi attraverso criteri omogenei se la definizione dei percorsi è lasciata alle singole volontà?

È necessario che i criteri siano condivisi, obiettivi, ed omogenei per garantire il più possibile l'applicazione delle stesse modalità di analisi e definizione degli obiettivi e degli indicatori.

Affinché la costruzione delle fasi di un obiettivo e la conseguente rilevazione del suo raggiungimento sia ben fatta è necessario che siano coinvolti tutti coloro che influiscono su un determinato processo, che siano condivise le informazioni, i criteri, le modalità operative e i tempi di risposta.

L'Outcome: come misurarlo?

L'analisi e l'utilizzo degli obiettivi e degli indicatori di outcome desta qualche perplessità. L'impressione generale è che l'outcome sia un dato soggettivo, su cui non si può avere controllo, e di conseguenza difficilmente utilizzabile per valutare i risultati di gestione di un ente.

Queste considerazioni sono però infondate perché gli indicatori di outcome per loro natura non sono soggettivi ma misurabili.

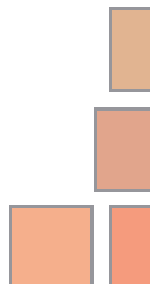
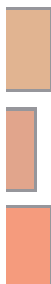
Questa rappresenta indubbiamente la difficoltà più grande, ma non per questo insormontabile: innanzitutto perché gli indicatori di outcome NON DEVONO ESSERE SOGGETTIVI, bensì produrre dati misurabili, e poi perché non è il valore dell'indicatore che eventualmente potrà essere messo in discussione, bensì la relazione causa-effetto rispetto ai risultati ottenuti, ben più debole rispetto agli indicatori di output.

Lo scenario che si apre riguarda non tanto l'efficacia degli indicatori di outcome (che è rilevante quanto quella degli indicatori di output), bensì il modo in cui può essere valutato un eventuale mancato raggiungimento di un obiettivo di outcome.

Da non sottovalutare infine, nel processo di individuazione degli indicatori, il costo di rilevazione dei dati di efficacia di ciascuno di essi.

Se il costo per individuare i dati degli indicatori di output è semplice e poco oneroso, quello per ottenere quelli individuati dagli indicatori di outcome potrebbe essere eccessivo (es. rilevare che percentuale di popolazione utilizza mezzi pubblici piuttosto che privati a seguito di una politica triennale sulla sicurezza stradale).

Il punto di partenza indiscutibile da cui si deve partire nell'individuare gli obiettivi dipende sempre dai limiti imposti dalle risorse disponibili.





Outcome e percezione: l'importanza della comunicazione

Una buona capacità di comunicare il raggiungimento degli obiettivi potrà influire in maniera positiva sulla percezione dell'attività dell'ente da parte dell'opinione pubblica.

L'impegno diretto a far sì che gli strumenti di comunicazione rendano sempre più visibili le attività dell'amministrazione permette infatti di creare una linea di continuità tra informazione, conoscenza ed opportunità.

Una piena partecipazione alle scelte, una chiara possibilità di condivisione degli obiettivi ed una consapevole assunzione di responsabilità da parte degli attori sociali può avvenire solo con una adeguata e professionale attività di comunicazione.

Inoltre, strumenti di indagine qualitativa, tipici dell'attività di comunicazioni possono affiancarsi al ciclo della performance nella rilevazione dei risultati di outcome non direttamente quantificabili o con costi sociali di rilevazione molto alti.

LA PERFORMANCE E LA POLITICA

La riflessione sugli obiettivi e sugli indicatori emersa dai laboratori porta ad una conclusione che in realtà è una premessa per la costruzione del nuovo Piano della performance.

Il sistema può funzionare correttamente soltanto se, a monte, sono stati definiti obiettivi strategici chiari e concreti, sia sul breve che sul medio - lungo termine.

Politica e gestione rappresentano due facce della stessa medaglia che permettono all'ente di funzionare in modo efficiente ed efficace.

È necessario che gli stessi obiettivi di mandato o strategici siano definiti secondo caratteristiche fondamentali di realismo, essenzialità, precisione e determinatezza, non trascurando la possibilità di condividere a priori la fattibilità. Una maggiore connessione tra piano politico/strategico e piano gestionale/operativo permette di ottimizzare la definizione di indicatori efficaci e limitare al minimo il rischio di una errata interpretazione degli obiettivi da parte della dirigenza.

Questi elementi sono ancora più evidenti quando si prova a declinare obiettivi di lungo periodo, nell'arco di un triennio, come indicato dal decreto Brunetta. La politica deve definire obiettivi triennali, poiché non solo la visione di lungo periodo è per definizione strategica, ma spesso anche necessaria perché è difficile limitare le azioni ad un unico anno. In questo la politica è fondamentale per guidare l'azione della dirigenza.

È necessario un costante confronto tra politici e tecnici nella definizione degli obiettivi e sulla valutazione della loro effettiva perseguibilità. Il fine ultimo è di costruire un sistema equilibrato, ciascuno per le proprie competenze, di confronto e supporto tra responsabilità politica e gestionale nel raggiungimento degli obiettivi posti.

PERFORMANCE E VALUTAZIONE

È evidente che il sistema della performance così articolato modifica percettibilmente il sistema di valutazione del raggiungimento dei risultati, e non solo perché lo dice la Riforma Brunetta.

La legge introduce una serie di imperativi imprescindibili, quali la necessità di differenziazione della valutazione e la pubblicizzazione dei risultati raggiunti, anche individuali. Sulla base di ciò si impone un'attenta riflessione sulle modalità di applicazione della valutazione al nostro ente e su quali siano i criteri condivisibili e quelli che invece destano più preoccupazioni. È utile ricordare che quando si parla di performance in relazione alla valutazione si possono individuare più livelli di confronto:

- performance individuale;
- performance di servizio;
- performance di organizzazione.

La discussione all'interno dei laboratori è stata volutamente sollecitata anche con evidenti provocazioni per cercare di individuare insieme a coloro che dovranno poi valutare i propri collaboratori, limiti, opportunità e sfide del nuovo sistema di valutazione.

A questo scopo sono stati posti una serie di quesiti:

1. Come valutare la differenziazione per livelli? La differenziazione deriva sia dagli obiettivi che dai comportamenti individuali?
2. E' opportuno differenziare la valutazione in maniera individuale (all'interno di una stessa fascia) o per fasce omogenee?
3. Vogliamo il premio di eccellenza? Monetario? (innovazione, efficienza)
4. Come pubblicizzare il Piano della Performance e le valutazioni individuali per adempiere ai principi di trasparenza contenuti nella Riforma Brunetta?

1. La valutazione per livelli

Confrontandosi sull'opportunità di considerare la differenziazione delle valutazioni sono molteplici gli aspetti di cui tenere conto.

- Ogni gruppo di lavoro, ufficio, servizio o settore, si compone normalmente di personale inquadrato in differenti livelli contrattuali, con differenti mansioni e responsabilità.
- Personale di categoria B, C e D, soprattutto in enti di piccole dimensioni, è coinvolto in modo non omogeneo nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi.
- Le valutazioni fondate sugli obiettivi risultano molto più oggettive rispetto a quelle di comportamento, di cui si rileva una componente soggettiva anche se sono costruite su criteri omogenei e il più possibile imparziali.

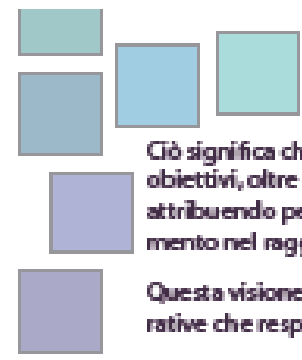
Nelle considerazioni su come applicare le valutazioni non è stato facile chiarirsi le idee su come definire le responsabilità e capire fino a che punto coinvolgere i livelli più bassi.

Gli scenari possibili sono differenti e tra loro interconnessi:

- a) Valutare il personale di categoria B, C e D solo per la parte comportamento, attribuendo l'intera responsabilità per il raggiungimento dei risultati a responsabili e dirigenti;
- b) Valutare il personale di categoria B, C e D per comportamento e obiettivi, considerandone le responsabilità in relazione al reale coinvolgimento nella definizione degli obiettivi di output e all'apporto nel raggiungimento dei risultati relativi a tali obiettivi. La responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi di outcome è in capo esclusivamente a dirigenza e politica;
- c) Tutti vengono valutati su tutto. Comportamento e obiettivi (di output e di outcome) fanno parte di un sistema di valutazione che comprende tutti i livelli indistintamente.

Il confronto che si è sviluppato nell'ambito dei laboratori porta a propendere per lo scenario b) sintetizzabile nella tabella che segue:

	Comportamento	Obiettivo di output	Obiettivo di Outcome
Dirigenza		X	X
P.O.	X	X	
D	X	96	
C	X	96	
B	X		



Ciò significa che l'opinione preponderante dell'organizzazione è di attuare la valutazione per obiettivi, oltre che mantenere quella per comportamento, a tutte le categorie professionali, attribuendo però la responsabilità in modo proporzionale in relazione all'effettivo coinvolgimento nel raggiungimento del risultato.

Questa visione porta a valorizzare il lavoro di squadra e può portare a creare dinamiche lavorative che responsabilizzino i collaboratori e siano in grado di valorizzare le professionalità.

Si concorda infine che la valutazione per obiettivi sia da applicarsi ai livelli B, C e D soltanto per quanto riguarda gli obiettivi di output rilevando come le responsabilità di outcome siano difficilmente attribuibili persino alle P.O. È opportuno che la responsabilità per l'outcome sia attribuita ai livelli dirigenziali e politici.

Appare evidente che per costruire un sistema di valutazione fondato sugli spunti emersi è necessario individuare criteri oggettivi ed equi, normalizzare e formalizzare i parametri ed indicare regole condivise da applicarsi già in fase di definizione degli obiettivi.

L'Ente è stato indicato come unità funzionale di riferimento per la pesatura delle valutazioni decise in maniera concertata dai responsabili.

2. La differenziazione individuale o per fasce omogenee? I pro e i contro

Stabilito che la valutazione deve tenere conto anche dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi, si è discusso sulla opportunità di parametrizzare il dato sul singolo individuo o sul gruppo al quale è affidato il raggiungimento dell'obiettivo.

Differenziazione individuale NO

Le tesi contrarie alla differenziazione fanno perno prevalentemente sulle reazioni negative dei collaboratori nel momento in cui vengono "messi a confronto" con i colleghi. Malumori e asti non sono funzionali al raggiungimento di obiettivi condivisi, perciò chi si è posto contro la differenziazione individuale propende di più per una valutazione che premi il gruppo e valuti i collaboratori all'interno di fasce omogenee. Ciò implica sicuramente una maggiore facilità del ruolo del valutatore che non si deve trovare a gestire le reazioni emotive dei propri collaboratori.

Inoltre introdurre un sistema nuovo che pone i livelli medio – bassi a concorrere nel raggiungimento degli obiettivi porterebbe ad una ridefinizione degli equilibri che, soprattutto nella delicata fase riorganizzativa che sta attraversando l'Unione potrebbe diventare deleteria.

Differenziazione individuale SI

Si ritiene che la differenziazione sia necessaria per evitare snaturare il principio stesso di valutazione: non è detto che l'impegno profuso dai singoli all'interno del gruppo sia il medesimo.

Una corretta differenziazione permette di valorizzare le professionalità e l'impegno individuali. L'eventuale inasprimento del clima lavorativo derivante dalla differenziazione, viene valutato come un rischio accettabile in fase iniziale condividendo la necessità di introdurre un nuovo sistema che sul medio – lungo periodo inneschi un circolo virtuoso di tensione al miglioramento individuale e alla logica di team.

La leva della differenziazione viene vista in ottica positiva e incentivante se costruita con riguardo alle singole responsabilità. Ciò deve essere chiaro ai valutatori già nel momento della definizione e dell'attribuzioni degli obiettivi.

La valutazione individuale non deve perciò essere vista come contraddittoria rispetto al "fare squadra", bensì come una risorsa in più per incentivare l'efficienza del gruppo.



3. Premio Eccellenza

Anche l'eventuale definizione di un sistema premiante ha portato a due visioni divergenti. Da un lato il cosiddetto "Premio eccellenza" è stato indicato come negativo capace di mettere i collaboratori in competizione tra loro. D'altra parte ritiene che il premio eccellenza potrebbe essere un buono strumento incentivante.

Il premio non dovrà essere necessariamente di tipo economico ma potrà essere espresso anche come riconoscimento pubblico della professionalità e dei risultati ottenuti.

E' opportuno individuare strumenti di valutazione del merito e metodi di incentivazione della produttività capaci di generare motivazione ed individuare strumenti per valorizzare e gratificare le eccellenze.

Nel caso del premio di eccellenza non si riscontra dunque una posizione preminente ma si concorda sull'opportunità di optare per alternative ai premi monetari quali la possibilità di partecipare a corsi di alta formazione professionale sponsorizzati dall'Ente anche in virtù dei prossimi tagli alla formazioni previsti dal D.L. 78/2010.

4. Trasparenza: cosa pubblicare e come

L'ultima riflessione riguarda cosa pubblicare sul sito web istituzionale e in che modo pubblicizzare i dati relativi alla performance.

La legge prevede che vengano pubblicati tutti i dati che riguardano il livello di raggiungimento degli obiettivi e le valutazioni dei risultati, anche individuali.

Si auspica che la pubblicazione dei dati favorisca l'innescarsi di un meccanismo virtuoso di partecipazione delle categorie sociali in grado di ridefinire politiche e obiettivi. L'introduzione del "terzo attore" nella relazione di costruzione delle politiche dell'ente, impone una verifica costante del raggiungimento degli obiettivi ma anche della percezione che se ne ha all'esterno delle mura istituzionali. Si ribadisce ulteriormente l'importanza di una buona comunicazione per diminuire il gap esistente tra realtà percezione e realtà effettiva.

L'apertura trasparente sull'organizzazione garantirebbe, inoltre, un confronto oggettivo e più equilibrato dei dati di performance, garantendo anche all'ente stesso importanti dati di ritorno sulle attività.

Pur concordando su questi principi base della trasparenza, desta invece qualche preoccupazione la pubblicazione delle valutazioni individuali.

IL PIANO OPERATIVO: RIFLESSIONI SULLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA

Il confronto descritto in queste pagine si è sviluppato attorno a simulazioni operative realizzate in sottogruppi che, partendo da reali obiettivi del Piano Strategico dell'Unione, si sono impegnati ad articolare un Piano Operativo.

Durante i laboratori sono state testate delle "schede di rilevazione" che saranno integrate agli strumenti di rilevazione già esistenti.

Già dopo la prima giornata di laboratorio sono stati apportati i primi correttivi alla scheda a seguito delle segnalazioni delle difficoltà riscontrate dai partecipanti.





CONCLUSIONI

I punti fondamentali emersi dalla discussione dei laboratori della performance sono dunque riconducibili all'esigenza forte di individuare un processo coerente che parte dalla definizione di obiettivi chiari, condivisi e concordati a vari livelli (politica/dirigenza; dirigenza/PO; PO/ collaboratori). Solo in questo caso la valutazione sarà sensata e obiettiva e in grado di generare un effettivo valore aggiunto nella gestione dell'ente. Lo spirito di squadra si sviluppa se si lavora tutti per perseguire gli stessi obiettivi. La coesione interna all'Ente si gioca nelle valutazioni, e un ruolo molto importante in questo senso avrà la pubblicazione dei dati con modalità e tempi condivisi.

Parola d'ordine del Piano della Performance dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna dovrà perciò essere **EQUITA'**, garantita non da un solo elemento, ma dall'integrazione di più componenti: omogeneità del metodo, capacità di sostenere il ruolo del valutatore e valorizzazione delle competenze professionali.

Ciò che è indiscutibile è che la Legge oggi impone una serie di adempimenti da cui non si potrà prescindere, la differenziazione sarà necessaria ed elemento di valutazione per coloro che dovranno valutare i propri collaboratori. Diventa perciò fondamentale cogliere questo cambio di passo come un'opportunità per non vedersi imporre un pacchetto preconfezionato, bensì costruire un modello che grazie all'apporto di coloro che hanno collaborato a questo progetto permetta alla Bassa Romagna di valorizzare le proprie peculiarità organizzative.

IL GLOSSARIO DELLA PERFORMANCE

Performance

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di input/processo/output/outcome; la profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

Performance organizzativa

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Performance individuale

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Obiettivo Strategico

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un



elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano.

Obiettivo Operativo

Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

Indicatore

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.

Indicatore di Processo

Misurano l'efficienza, è un'analisi orientata ai "mezzi", sono per esempio i Tempi medi di consegna di un certificato, tempo medio di risposta a richieste di intervento, tasso di utilizzo di una struttura, costo medio per unità di prodotto. Richiedono rilevazioni tipo carichi di lavoro, contabilità dei costi.

Indicatore di output

Misurano la capacità dell'ente di raggiungere gli obiettivi che si è dato. (es. n. utenti assistiti, serviti, riabilitati).

Indicatore di outcome

Approssima l'effetto o l'impatto provocato sulla comunità amministrata, sugli utenti, sull'ambiente esterno. Misura la percezione dell'utilità sociale creata. Non rappresenta ciò che è stato fatto, ma le conseguenze generate. È molto influenzato da variabili esterne. Esempi di outcome sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc..

Target

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in relazione ad un'attività o a un processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Deviazione standard

Fornisce un'indicazione di quanto una qualsiasi misura differisce dalla media. In generale, se tutti gli scarti sono molto piccoli, le misure saranno tutte vicine e quindi, presumibilmente, molto precise. Nell'ambito del piano della performance è rilevante in relazione alla differenziazione: la differenziazione nelle valutazioni (aumento dello scarto variabile dalla media), è oggetto di valutazione per il valutatore.

Tratto in parte da Allegato al Piano della performance (delibera n. 112/10) e in parte dai materiali didattici.



HANNO PARTECIPATO i Dirigenti e le Po dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna
A CURA di Ufficio Comunicazione dell'Unione dei Comuni della Bassa Romagna

12) Bibliografia

Carelli, G. ***“Il cerchio e la bilancia. L’oggetto e gli strumenti della valutazione obbiettiva”***, Franco Angeli editore, 2002.

Costa C., Giannecchini Martina ***“Risorse umane - persone, relazioni e valore”***, McGraw-Hill, 2005.

Depolo M., ***“Psicologia delle organizzazioni”***, il Mulino, Bologna, 1998.

Gareth Morgan, Images. ***“Le metafore dell’organizzazione”***, Franco Angeli, 2007.

Goleman D. ***“Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro”***, Ed. Rizzoli, Milano, 2000.

Hinna L., ***“La riforma della PA e la nuova agenda della funzione risorse umane”***, in Relazione Convegno Manovra Brunetta. La nuova disciplina del pubblico impiego.

Maslow Abraham H. ***“Motivazione e personalità”***, Armando Roma

Osborne David e Gaebler Ted, “Reinventing Government” ***“Dirigere e Governare – Una proposta per reinventare la pubblica amministrazione”*** Garzanti, 1995.

Quaglino G.Piero, ***“Voglia di fare. Motivati per crescere nell’organizzazione”***, Guerini Associati, Milano, 1999.

Quaglino, Carozzi ***“Il processo di formazione. Dall’analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati”***, Franco Angeli, 2004.

Raymond A.Noë, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, ***“Gestione delle Risorse Umane”***, Apogeo.

Vallotti G., Barbieri M. ***“Valutare e premiare nella PA”***, in “Gestire e valutare la performance nella PA”, Maggioli Editore 2010.

Molteni M.: ***“Le misure di Performance nelle Aziende non Profit di Servizi alla Persona”***, 1997, CEDAM, Italia.

A.V. ***“Misurare per decidere”*** collana i Manuali del Dipartimento Funzione Pubblica © 2006 – Rubbettino Editore Srl

Anthony R.N. – Young D. Controllo di gestione per le Organizzazioni non profit, McGraw-Hill Milano 1996

13) Allegati – Scheda per redazione programmi e progetti della Relazione Previsionale e Programmatica – Scheda per redazione piani operativi e indicatori - Schede di valutazione dei dipendenti A, B, C, D, Responsabili di Presidio, PO, Direttore, Dirigenti e Segretari

ALLEGATO



**Delibera della Giunta dell'Unione n. 74 del 21/7/2011 e s.m.i.
modificate con delibere di G.U. n.85 del 21.06.2012, n.6 del 24.01.2013,
n.80 del 20.04.2014 e n.153 del 21/07/2016**

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		10
Comportamento		5	18	90
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 ed a quelli individuali	40% <	0		
	40% - %50	2		
	> 50% - 60%	4		
	> 60% - 70%	6		
	> 70% - 89%	8		
	> 89%	10	x	10
subtotale Risultati gestionale				10
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	4,5		
	discreto	9		
	buono	13,5		
	ottimo	18	x	18
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 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	4,5		
	discreto	9		
	buono	13,5		
	ottimo	18	x	18
subtotale comportamento				90
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. Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PDO del PEG: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ... La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali	40% <	0		
	40% - %50	4		
	> 50% - 60%	8		
	> 60% - 70%	12		
	> 70% - 89%	16		
	> 89%	20	x	20
subtotale Risultati gestionale				20
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	4		
	discreto	8		
	buono	12		
	ottimo	16	x	16
2.2 Competenza relazionale. Capacità di ascolto e risposta all'utente interno-esterno	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4		
	discreto	8		
	buono	12		
	ottimo	16	x	16
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		
	discreto	8		
	buono	12		
	ottimo	16	x	16
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		
	discreto	8		
	buono	12		
	ottimo	16	x	16
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		
	discreto	8		
	buono	12		
	ottimo	16	x	16
subtotale Comportamento				80
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 _____

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

	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

**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)			25
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	18,18,5	41
	Parametri rilevanti	2	17	34
subtotale comportamento manageriale				75
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 30 punti</i>	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PDO del PEG: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ... La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali	40%< Per risultati superiori al 40% il punteggio si riproporziona come segue: $25 \cdot 100 = X \cdot \text{percentuale}$ risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	0 Punteggio risultante dalla proporzione		
subtotale Risultati gestionale				25
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 40-45 punti</i>	
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	1,25		
	discreto	2,5		
	buono	3,75		
	ottimo	5	x	5
subtotale parametri strategici				41
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 30-25 punti</i>	
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	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,25		
	discreto	8,5		
	buono	12,75		
	ottimo	17	x	17
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				34
subtotale Comportamento manageriale				75
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: $10 (\text{scarto massimo valutabile}) : 5 = \text{Scarto effettivo} : X$. 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 + 1,5, con 3 + 1, con 4 + 0,5.

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 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	35
	Parametri rilevanti	2	15	30
subtotale comportamento manageriale				65
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 35 punti</i>	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PDO del PEG: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ... La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali	40%< Per risultati superiori al 40% il punteggio si riproporziona come segue: 35:100=X;percentuale risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	0 Punteggio risultante dalla proporzione		
			x	35
subtotale Risultati gestionale				35
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>Max 35 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		
			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).	Insufficiente	0		
	Sufficiente	1,25		
	discreto	2,5		
	buono	3,75		
			x	15
2.3 Differenziazione. Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori (*)	Insufficiente	0		
	Sufficiente	1,25		
	discreto	2,5		
	buono	3,75		
			x	5
subtotale parametri strategici				35
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 30 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	3,75		
	discreto	7,5		
	buono	11,25		
			x	15
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		
			x	15
subtotale parametri rilevanti				30
subtotale Comportamento manageriale				70
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 + 1,5, con 3 + 1, con 4 + 0,5.

+ 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	40
	Parametri rilevanti	2	10	20
subtotale comportamento manageriale				60
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 40 punti</i>	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PDO del PEG: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ... La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dat	40%< Per risultati superiori al 40% il punteggio si riproporziona come segue: 40:100=X:percentuale risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	0 Punteggio risultante dalla proporzione		40
subtotale Risultati gestionale				40
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 40 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 Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15		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).	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15		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 1,25 2,5 3,75 5		5
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		5
subtotale parametri strategici				40
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 20 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 Sufficiente discreto buono ottimo	0 2,5 5 7,5 10		10
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		10
subtotale parametri rilevanti				20
subtotale Comportamento manageriale				60
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali			TOTALE	100

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 + 1,5, con 3 + 1, con 4 + 0,5.

+ 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)			45
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	15	35
	Parametri rilevanti	2	10	20
subtotale comportamento manageriale				55
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 45 punti</i>	
	40%<	0		
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PDO del PEG: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ... La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali	Per risultati superiori al 40% il punteggio si riproporziona come segue: 45:100=X:percentuale risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	Punteggio risultante dalla proporzione	x	45
subtotale Risultati gestionale				45
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 35 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).	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	1,25		
	discreto	2,5		
	buono	3,75		
	ottimo	5	x	5
subtotale parametri strategici				35
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 20 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	2,5		
	discreto	5		
	buono	7,5		
	ottimo	10	x	10
2.5 Team building. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente	0		
	Sufficiente	2,5		
	discreto	5		
	buono	7,5		
	ottimo	10	x	10
subtotale parametri rilevanti				20
subtotale Comportamento manageriale				55
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 + 1,5, con 3 + 1, con 4 + 0,5.

+ 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)			45
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	15	35
	Parametri rilevanti	2	10	20
subtotale comportamento manageriale				55
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>Max 45 punti</i>	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PDO del PEG: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ... La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza ed a quelli individuali	40%< Per risultati superiori al 40% il punteggio si riproporziona come segue: 45:100=X:percentuale risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	0 Punteggio risultante dalla proporzione		
subtotale Risultati gestionale				45
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>Max 35 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).	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	1,25		
	discreto	2,5		
	buono	3,75		
	ottimo	5	x	5
subtotale parametri strategici				35
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	<i>max 20 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	2,5		
	discreto	5		
	buono	7,5		
	ottimo	10	x	10
2.5 Team building. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente	0		
	Sufficiente	2,5		
	discreto	5		
	buono	7,5		
	ottimo	10	x	10
subtotale parametri rilevanti				20
subtotale Comportamento manageriale				55
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali				
TOTALE				100

PIANO DI SVILUPPO	azioni e strumenti			
Are 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 + 1,5, con 3 + 1, con 4 + 0,5.

+ 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 ____

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.4 Leadership partecipativa	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 trascinate 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	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.