

Unione dei Comuni di Brisighella, Casola Valsenio e Riolo Terme

Sistema di valutazione della performance individuale del personale apicale

Finalità

Il sistema di valutazione della performance individuale del personale apicale dell'Unione dei Comuni di Brisighella, Casola Valsenio e Riolo Terme, nel rispetto di quanto previsto dal D. Lgs. 150/2009 e del regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi, si pone la finalità di misurare l'andamento della performance di ogni singolo responsabile di struttura anche al fine di verificare il contributo assicurato da ognuno alla performance organizzativa di ente in una logica di miglioramento continuo. Per questo il sistema non rappresenta esclusivamente uno strumento di controllo interno ma è una fondamentale leva di crescita delle competenze manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso e quindi:

- non interessa solo i valutati ed il Nucleo di Valutazione, ma coinvolge tutti gli attori dell'organizzazione in una logica di processo di crescita comune;
- non opera separatamente dagli altri sistemi gestionali, con particolare riferimento al sistema di programmazione e controllo, ma si coordina e si integra nel comune obiettivo di migliorare i risultati dell'ente.

Oggetto di valutazione:

La valutazione riguarda due principali elementi:

1. *I RISULTATI* perseguiti rispetto a specifici obiettivi assegnati
2. *LE COMPETENZE* manageriali e professionali dimostrate, con particolare riferimento alla capacità di valutare i propri collaboratori (dimostrata da una significativa differenziazione dei giudizi)

I RISULTATI

La valutazione dei risultati considera:

1. Gli obiettivi di sviluppo inseriti nel Peg/PO ed assegnati all'unità organizzativa diretta;
2. Gli obiettivi di mantenimento (attività ordinaria) inseriti nel Peg/PO.

I risultati di esercizio sono valutati attraverso i risultati del controllo di gestione, utilizzando quindi gli indicatori previsti nel PEG, così come proposti dai

Responsabili o individuati congiuntamente dal Responsabile o dal nucleo. In tale sede saranno stabiliti anche i valori degli indicatori ai quali corrisponde il parziale raggiungimento dell'obiettivo.

Sulla base del grado di raggiungimento dell'obiettivo può essere assegnato un punteggio da 0 a 5. Il Nucleo di Valutazione attribuisce punteggio pari a 0 in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo e pari a 5 in caso di totale raggiungimento dell'obiettivo. Al parziale raggiungimento dell'obiettivo è assegnato un punteggio intermedio proporzionale

Il punteggio finale attribuito ai risultati è rappresentato dalla somma dei punteggi assegnati al grado di raggiungimento degli obiettivi.

Alla valutazione dei risultati può essere assegnato un punteggio massimo fino a 15 (gli obiettivi da considerare per ogni apicale sono massimo 3 tra obiettivi di sviluppo e attività ordinaria).

LE COMPETENZE

La valutazione delle competenze si concentra su alcuni aspetti ritenuti strategici dall'Unione per lo specifico contesto organizzativo:

1. **CONDUZIONE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA** (capacità dimostrata nel condurre l'unità organizzativa di competenza tenendo conto della qualità del rapporto con i collaboratori e il rispetto delle regole e dei doveri d'ufficio);
2. **ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO** (E' consapevole degli standard e degli obiettivi lavorativi. Segue i progetti esaurientemente in modo da assicurare che la qualità del servizio sia realizzata. Pensa in termini di PEG di costi e dei P.E.G. ed è attento agli aspetti della produttività);
3. **INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITÀ OPERATIVE** (capacità dimostrata nell'elaborare progetti, programmi o piano di lavoro attuativi di scelte prioritarie e strategiche dell'amministrazione);
4. **CAPACITÀ ORGANIZZATIVA INTERNA E INTERSETTORIALE** (capacità di rispettare i tempi e le scadenze con particolare riferimento ai dati necessari per il controllo di gestione tenendo conto anche delle disponibilità di partecipare attivamente a gruppi di lavoro ed eventualmente di assumerne il coordinamento)
5. **ATTUAZIONE OBIETTIVI STRAORDINARI** (grado di raggiungimento di obiettivi straordinari di lavoro assegnanti da parte dell'amministrazione e non ricompresi nel PEG).

La descrizione più dettagliata degli aspetti considerati per ogni specifica competenza utile alla comprensione e alla condivisione dell'aspetto considerato da parte di valutatore e valutato, è indicata nella tabella seguente:

N°	Competenze considerate	descrizione
1	CONDUZIONE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none">- Attribuisce gli obiettivi ai collaboratori e verifica i risultati- Sa delegare i compiti ai propri collaboratori

		<ul style="list-style-type: none"> - Effettua un monitoraggio dell'avanzamento lavori, dello stato dell'arte di progetti affidati ai collaboratori; - Utilizza un approccio alla valutazione teso allo sviluppo delle risorse e non al giudizio sommario (effettua il colloquio di valutazione, si confronta sugli aspetti da migliorare, esprime una valutazione finale non omogenea ma differenzia in modo significativo i giudizi); - Utilizza uno stile di leadership diverso (direttivo, collaborativo, ecc.) secondo le circostanze
2	ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO	<ul style="list-style-type: none"> - Comunica con i propri interlocutori attraverso una modalità efficace: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica l'obiettivo che intende raggiungere ed adegua ad esso il proprio linguaggio; 2. Si esprime con un linguaggio chiaro e comprensibile; - Nelle relazioni sa esprimere il proprio pensiero o dissenso in modo costruttivo.
3	INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITÀ OPERATIVE	<ul style="list-style-type: none"> - Risolve le situazioni straordinarie - Elabora idee in grado di risolvere i problemi - Inquadra i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi
4	CAPACITÀ ORGANIZZATIVA INTERNA E INTERSETTORIALE	<ul style="list-style-type: none"> - Instaura sinergie con altre strutture organizzative ed in particolare con gli altri enti dell'Unione ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni; - capacità di rispettare i tempi e le scadenze con particolare riferimento ai dati necessari per il controllo di gestione tenendo conto anche delle disponibilità di partecipare attivamente a gruppi di lavoro ed eventualmente di assumerne il coordinamento
5	ATTUAZIONE OBIETTIVI STRAORDINARI	<ul style="list-style-type: none"> - grado di raggiungimento di obiettivi straordinari di lavoro assegnanti da parte dell'amministrazione e non ricompresi nel PEG

Con riferimento alla prima competenza, il punteggio sarà decurtato di un punto nel caso in cui, in fase di valutazione finale, l'apicale avrà espresso valutazioni non differenziate nei confronti dei suoi collaboratori.

Per valutare le competenze si intende gradualmente introdurre una valutazione a 360°, che viene cioè effettuata ponderando le valutazioni espresse da tutti i soggetti che in diverso modo collaborano con il responsabile valutato. Nello specifico, la valutazione può essere espressa dai seguenti soggetti:

1. Segretario generale attraverso un colloquio di valutazione con il valutato;

2. Assessori di riferimento e Sindaco, attraverso un'intervista mirata effettuata dal Segretario Generale relativa agli aspetti di pertinenza dell'assessore (capacità di confrontarsi sugli obiettivi ...)
3. dipendenti gestiti dal Responsabile valutato, attraverso un questionario anonimo di clima organizzativo somministrato;
4. utenti finali del servizio gestito dal Responsabile, attraverso analisi periodiche di customer satisfaction o attraverso la rilevazione dei reclami, effettuate dall'URP e trasmesse al Nucleo di Valutazione ;
5. autovalutazione, attraverso utilizzo di apposite metodologie quali il development center.

Per il primo anno di applicazione la valutazione sarà effettuata dal SG, dagli assessori di riferimento e attraverso l'autovalutazione.

Ogni soggetto coinvolto valuta le competenze con diverse modalità, utilizzando scale di valutazione con livelli di intensità, da 1 a 3. La valutazione pari a 1 esprime un livello di competenza detenuto considerato non adeguato; la valutazione pari a 3 corrisponde ad un livello ottimo di competenza. A livelli intermedi corrisponde una valutazioni pari a 2.

Nel valutare le competenze il Nucleo di Valutazione non agisce da valutatore diretto ma da coordinatore del processo valutativo, esprimendo, nella scheda, un punteggio medio risultante dalla valutazione da parte dei diversi soggetti coinvolti. Alla valutazione delle competenze può essere assegnato un punteggio massimo pari a 15.

Il processo di valutazione

Fanno parte del processo di valutazione quattro distinte fasi:

1. *La fase iniziale di comunicazione degli elementi di valutazione*
2. *La fase intermedia di confronto e riallineamento*
3. *La fase della valutazione di fine periodo*
4. *La fase dello sviluppo di competenze*
5. *Gestione del contraddittorio*

La fase iniziale

Si concretizza nell'incontro tra il SG e personale apicale da effettuarsi ad inizio anno, durante il quale si consegnano le schede di valutazione con obiettivi assegnati (desunti dal PEG/PO) e attività ordinarie.

Si tratta di un momento fondamentale che permette di rendere chiari ai soggetti valutati l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.

La fase intermedia

Riguarda il momento del confronto con il S.G. sul grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG/PO e l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie.

Oltre al confronto sugli obiettivi di PEG/PO, questa fase coincide con il momento di follow up nel quale il soggetto valutato verifica lo sviluppo delle competenze sulle quali ha lavorato nei primi mesi dell'anno (si veda a riguardo quanto descritto nella fase di sviluppo).

La fase della valutazione di fine periodo

Si concretizza nell'insieme di azioni che, coordinate dal Nucleo di valutazione, portano al punteggio finale assegnato ad apicale.

In particolare:

- a) per la valutazione dei risultati, il Nucleo di Valutazione assume i risultati del controllo di gestione, secondo le modalità sopra espresse;
- b) la valutazione delle competenze, viene effettuata ponderando le valutazioni espresse da tutti i soggetti che in diverso modo collaborano con il dirigente valutato, secondo le modalità sopra espresse.

Il risultato finale della fase di valutazione è l'individuazione delle aree di criticità relative ad ogni singolo apicali e sulle quali è opportuno intervenire in una logica di crescita e sviluppo.

Tale considerazioni sono chiaramente espresse nella scheda di valutazione finale.

L'output della fase di valutazione diventa quindi l'input della fase successiva, quella di sviluppo.

Fase dello sviluppo di competenze

Questa fase rappresenta il momento di "valore" dell'intero processo e viene gestita durante l'intero anno.

Dai risultati della valutazione, infatti, vengono definiti i percorsi di crescita comuni a tutti gli apicali e quelli specifici per ognuno.

Su questi dovranno essere programmate specifiche azioni formative.

La scheda di valutazione

La scheda di valutazione riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti ed è consegnata all'apicale alla fine del periodo di valutazione ed è riportata in tavola 1. Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della performance individuale ed è da considerarsi anche per l'applicazione degli incentivi monetari.

La valutazione si intende negativa se inferiore a 11/30.

L'attribuzione della retribuzione di risultato

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'eventuale incentivo (retribuzione di risultato) spettante all'apicale.

La ripartizione del fondo destinato annualmente ai Responsabili avviene attraverso il sistema di seguito riportato:

Fascia	Punteggio raggiunto nella scheda di valutazione	% di retribuzione di risultato assegnata rispetto alla retribuzione di posizione
1 - performance individuale eccellente	Da 25 a 30	25%
2 - performance individuale buona	Da 22 a 24	24%
3 - performance individuale discreta	Da 19 a 21	22%
4° - performance individuale sufficiente	Da 17 a 18	20%
5° - performance individuale migliorabile	Da 15 a 16	15%
6° - performance individuale minima	Da 14 a 12	10%
7° - performance individuale negativa	Inferiore a 11	0%

In caso di valutazione negativa è prevista la revoca dell'incarico in virtù di quanto dispone l'articolo 9, comma 3, del CCNL 31/03/1999.

Gestione del contraddittorio

Il Responsabile ricevuta la scheda di valutazione può presentare entro 15 giorni dal ricevimento della scheda osservazioni e controdeduzioni al Nucleo di Valutazione.

Il ricorrente può farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o da mandato, anche se si tratta di associazione sindacale che non ha costituito una rappresentanza nell'unità produttiva in cui il dipendente presta la sua opera, o da una persona di fiducia.

Il Nucleo di Valutazione, analizzate le osservazioni del ricorrente, decide in merito confermando il punteggio precedente o modificandolo.

Della decisione finale è dato riscontro al ricorrente entro 15 giorni dalla presentazione delle controdeduzioni.

Cognome e nome:					
settore:					
Periodo di valutazione:					
1° area di valutazione RISULTATI	Obiettivi di PEG: di sviluppo e di mantenimento			<i>Percentuale di raggiungimento</i>	<i>Punteggio finale</i> Da 0 a 5 0= mancato raggiungimento 5=raggiungimento obiettivo 2/3/4 valori intermedi proporzionali
	1	OBIETTIVO STRATEGICO O DI SVILUPPO		_____%	Da 0 a 5
	2	OBIETTIVO DI MANTENIMENTO		_____%	Da 0 a 5
	3	OBIETTIVO DI MANTENIMENTO		_____%	Da 0 a 5
Totale 1° area di valutazione (max 15 punti)					Tot. Max 15
2° area di valutazione COMPETENZE	Competenze manageriali e professionali dimostrate		<i>Segretario</i>	<i>Vertice politico</i>	<i>Autovalutazione</i> <i>Punteggio finale</i> Da 1 a 3: 1 = livello non adeguato 3 = livello ottimale
	1	CONDUZIONE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA			
	2	ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO			
	3	INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITA' OPERATIVE			
	4	CAPACITA' ORGANIZZATIVA INTERNA ED INTERSETTORIALE			
	5	ATTUAZIONE OBIETTIVI STRAORDINARI (NON RICOMPRESI NEL PEG)			
Totale 2° area di valutazione (max 15 punti)					Massimo 15 punti
Punteggio complessivo su base 30					Totale 1° area +Tot 2° area
Aree di sviluppo					
Si rilevano margini di miglioramento nelle capacità relazionali, soprattutto con riferimento con l'esterno nella gestione delle relazioni complesse.					
Firma del valutato			Firma dei componenti del Nucleo di Valutazione'		