

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 1 di 34

INDICE

1. **Scopo**

2. **Riferimenti**

3. **Inquadramento generale**

4. **Ruoli e responsabilità**

4.1. Tabella di sintesi

5. **Oggetti di valutazione**

5.1. Performance organizzativa

5.2. Performance individuale

5.3. Comportamenti organizzativi

6. **Il processo di valutazione**

6.1. Fase propedeutica/attivazione

6.2. Fase di verifica intermedia

6.2.1. Riunione di metà anno

6.2.2. Colloquio di orientamento

6.3. Fase di valutazione finale

6.3.1. Trasmissione della scheda da compilare

6.3.2. Valutazione del grado di presidio e sviluppo di comportamenti/capacità

6.4. Servizi educativo scolastici

7. **Il colloquio di valutazione**

8. **La scheda di valutazione**

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 2 di 34

1 SCOPO

Il presente manuale definisce e regola compiti e responsabilità di tutti i soggetti che, a qualunque titolo, esercitano un ruolo attivo nel processo di valutazione.

Individua e descrive le modalità operative ed i criteri da applicare per la pianificazione, l'esecuzione e la registrazione delle attività necessarie all'alimentazione del sistema di valutazione.

Il Manuale rappresenta uno **strumento di supporto** per coloro che saranno chiamati a realizzare la valutazione dei collaboratori, nello spirito **della valorizzazione e dello sviluppo delle loro performance e capacità**.

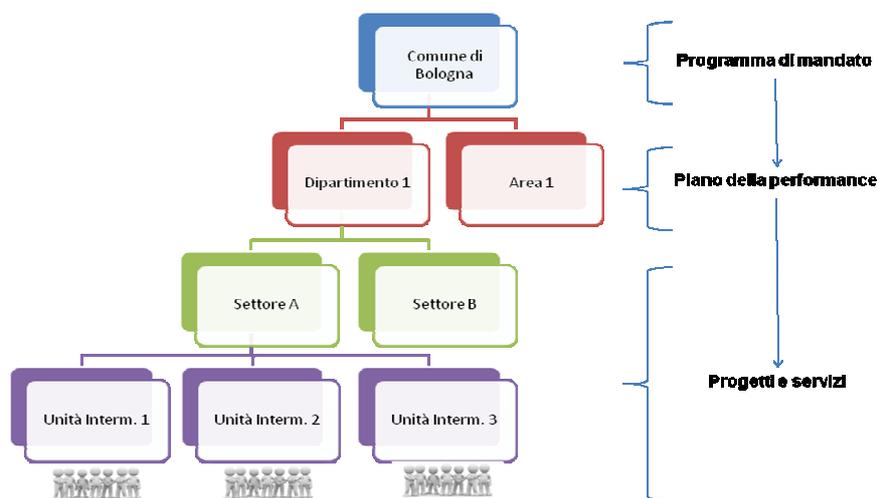
Il Manuale fornisce le principali indicazioni per guidare e facilitare il processo di valutazione del personale e in particolare:

- *descrive le finalità e le caratteristiche del sistema,*
- *definisce le modalità operative necessarie per la realizzazione del processo,*
- *fornisce indicazioni per la realizzazione del colloquio di feedback*

Il **sistema di misurazione e valutazione** è stato progettato con la **doppia finalità** di:

- **dotare il management comunale di uno strumento** che consenta di apprezzare, sostenere, sviluppare le prestazioni, l'impegno, le capacità dei collaboratori al fine di una loro valorizzazione e sviluppo
- **consentire una gestione trasparente e appropriata della valutazione** ai sensi della normativa vigente, attraverso un adeguato apprezzamento delle performance e dei comportamenti organizzativi del personale.

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 3 di 34



2 RIFERIMENTI

L'adozione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance deriva, oltre che dalle finalità precedentemente espresse, anche dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance recepisce e fa propri, nel rispetto dell'autonomia istituzionale che l'ordinamento giuridico attribuisce all'ente, gli indirizzi e le disposizioni della L. 15/2009 e del D. Lgs. 150/2009; ricordiamo, infatti che:

misurazione, valorizzazione, trasparenza e incentivazione della performance sia individuale che organizzativa, sono i criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse dei cittadini posti alla base del D.Lgs.150/2009.

L'attuazione delle previsioni del D.Lgs.150/2009 agli enti locali trova la propria disciplina nell'Art. 16 "Norme per gli enti territoriali e il servizio sanitario nazionale" e nell'art. 74 commi 1 e 2 "Ambito di applicazione". Il decreto prevede l'attivazione di un **Ciclo di Gestione della Performance**, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi:

- Art. 4 – *Ciclo della gestione della performance*
- Art. 5 – *Obiettivi e indicatori*
- Art. 6 – *Monitoraggio della performance*

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 4 di 34

- *Art. 7 – Sistema di misurazione e valutazione della performance*
- *Art. 8 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa*
- *Art. 9 – Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale*

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance fa riferimento anche alla ricostruzione metodologica proposta

- dalla **CIVIT** (oggi ANAC – Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche) mediante gli indirizzi contenute nelle delibere emanate (n° 89/2010; n° 104/2010; n° 105/2010; n° 1121/2010)
- dall'**Associazione Nazionale Comuni Italiani** - “Le Linee Guida bis dell’ANCI in materia di Ciclo delle Performance”-; ANCI –“L’applicazione del D.Lgs. n°150/2009 negli Enti Locali”

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 5 di 34

3 INQUADRAMENTO GENERALE

La valutazione del personale è, oggi, un processo fondamentale nell'area della gestione del capitale umano. È di certo funzionale:

- **al miglioramento delle prestazioni individuali**
- **ai processi di sviluppo organizzativo**
- **all'organizzazione del lavoro**
- **all'attivazione di sistemi di incentivazione del personale**
- **allo sviluppo di percorsi di mobilità e di sviluppo professionale**

ed è in grado di agevolare e supportare i progetti di cambiamento organizzativo, concorrendo ad orientare in questa direzione i comportamenti lavorativi delle persone.

E' bene ricordare che non vengono valutate le persone in quanto tali, ma solo i loro comportamenti lavorativi e l'espressione di specifiche capacità.

Sempre di più la valutazione emerge come uno strumento di governo da parte dell'organizzazione e come strumento di comunicazione da parte del valutato che sente la necessità di avere un ritorno organizzativo circa l'adeguatezza della prestazione ed il successivo riorientamento delle azioni.

Per dirla in altri termini la valutazione è vista come un **diritto ad essere valutati** e non più solo come un dovere, o peggio, un adempimento normativo contrattuale.

E' chiaro che, come tutti i processi di cambiamento che stanno interessando la pubblica amministrazione, i tempi di risposta differiscono da realtà a realtà in relazione alla cultura organizzativa esistente; per accelerare e consolidare tale processo è necessario che i **sistemi di valutazione** siano:

- **trasparenti nei criteri e nel processo** adottati;
- **orientati allo sviluppo professionale ed al miglioramento organizzativo;**
- **coerenti con la realtà organizzativa** di riferimento;
- **percepiti come equi;**
- **formalizzati e rigorosi nella scelta dei metodi** utilizzati.

Se le condizioni precedenti vengono rispettate, fra i possibili **vantaggi** che un **sistema di valutazione** può apportare nelle organizzazioni ricordiamo:

- il maggiore **coinvolgimento delle persone nel processo di pianificazione** tramite l'esplicitazione del risultato atteso dal singolo individuo;
- la **valorizzazione dei differenti ruoli** attraverso un dialogo trasparente e codificato;

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 6 di 34

- una **migliore distribuzione delle risorse** ed un più appropriata associazione delle competenze professionali ed i compiti da realizzare;
- una **maggiore efficacia dell'azione formativa**;
- un **aumento del benessere organizzativo** anche a fronte di un potenziale aumento del livello di conflitto (che oggi, magari, è latente e non esplicitato).

Il sistema di valutazione è uno dei sistemi gestionali con cui l'Amministrazione intende gestire e valorizzare il proprio capitale umano. Riguarda **tutto il personale dipendente** e si riferisce:

- **alla performance organizzativa**
- **alla performance individuale**
- **ai comportamenti organizzativi.**

La **valutazione del personale deve essere un processo sistematico e continuo**, attraverso cui i responsabili, ai diversi livelli, esprimono un giudizio sulle prestazioni dei collaboratori nel periodo considerato, al fine di:

1. Migliorare il sistema organizzativo (efficacia, efficienza e qualità dei servizi) tramite:

- l'identificazione delle informazioni necessarie a guidare i processi decisionali;
- la precisazione di quali sono i principali comportamenti e capacità che l'Amministrazione auspica vedere agiti, perché ritenuti funzionali agli obiettivi organizzativi e al sistema di valori che la caratterizza
- la restituzione ai collaboratori dei risultati del processo di valutazione, attraverso specifici colloqui di feedback.

2. Riconoscere e sviluppare gli apporti individuali attraverso:

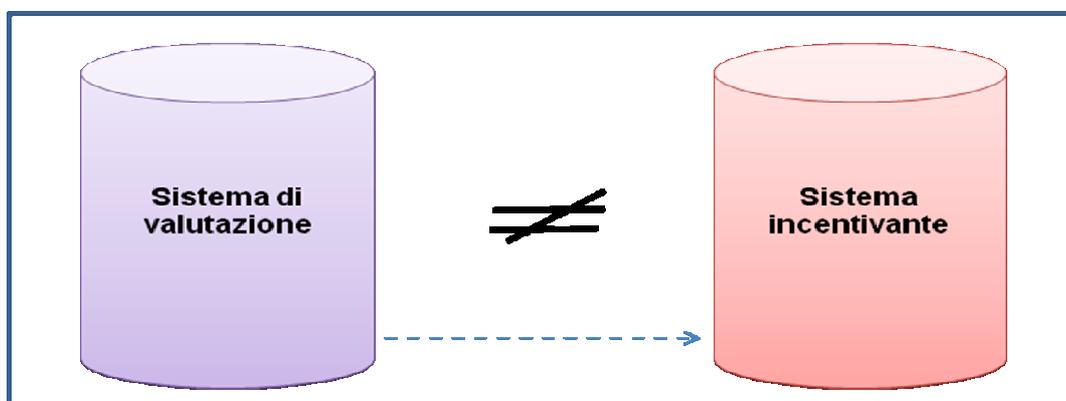
- la valutazione di alcuni comportamenti organizzativi e capacità, espressi dal collaboratore nel proprio ruolo e nella gestione delle relazioni organizzative che lo caratterizzano,
- l'individuazione dei principali punti di forza e di miglioramento che caratterizzano il collaboratore,
- l'indicazione di possibili azioni positive a sostegno dello sviluppo e della valorizzazione del collaboratore,
- la raccolta e la formalizzazione delle aspettative del collaboratore.

Va ricordato che il **sistema di valutazione non è equivalente al sistema incentivante**:

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 7 di 34

- il **primo** contiene l'insieme delle **regole** e la descrizione del **processo** per governare meglio la fase della **valutazione dei risultati** avuti
- il **secondo** contiene l'insieme delle **regole** necessarie per distribuire il **premio di produzione** rispetto ai risultati ottenuti

Il primo sistema è propedeutico al secondo ma non sono coincidenti.



Il sistema di misurazione e valutazione meglio delineato nei seguenti paragrafi, è stato progettato tenendo conto delle **strategie di sviluppo dell'Amministrazione** e dei programmi di qualificazione dei suoi servizi; in

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 8 di 34

questo senso **il sistema** è parte integrante del processo di innovazione e sviluppo intrapreso e, in particolar modo, **si integra con:**

- il **sistema di pianificazione strategica** che identifica le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi di mandato e assicurare una gestione efficace ed efficiente dell'organizzazione comunale
- la **carta dei valori** che identifica il sistema dei valori organizzativi



I **criteri** che hanno orientato i lavori di definizione **dell'impianto metodologico** del sistema di valutazione sono i seguenti:

- realizzare un sistema **semplice** dato che un sistema eccessivamente analitico ed articolato rischia di rendere poco chiare e trasparenti le logiche e le metriche di valutazione con il possibile rischio di generare diffidenze e resistenze alla sua introduzione
- descrivere in maniera **trasparente** i ruoli e le responsabilità che intervengono nel processo ed i criteri che sottendono le misurazioni dei risultati
- definire non il migliore sistema in assoluto ma un sistema **appropriato** alla cultura organizzativa esistente ed al contesto sociale, economico e normativo di riferimento
- rendere **sostenibile** il sistema e non appesantirne oltremodo il processo grazie alla definizione di poche ma chiare regole

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 9 di 34

4 RUOLI E RESPONSABILITA'

In questo paragrafo vengono individuati i ruoli che intervengono, a qualunque titolo, nel processo di valutazione e ne vengono descritte le principali attività e responsabilità.

Il Direttore generale - rappresenta lo “sponsor” ed il garante del sistema di valutazione.

- sovrintende all’attivazione del processo in fase di assegnazione, verifiche intermedie e valutazione finale
- monitora l’identificazione degli obiettivi, di performance e di comportamento, e relativi indicatori
- Interviene per dirimere eventuali situazioni che non è possibile o utile regolamentare in maniera puntuale

Il **valutatore formale** è il dirigente in quanto la valutazione della performance rappresenta una sua prerogativa esclusiva e non delegabile. Il **valutatore effettivo**, nell’ambito del nostro sistema in ossequio al principio della vicinanza è sempre uno ed è, di norma, rappresentato dal superiore gerarchico diretto del valutato; questa prassi è prevista a garanzia del principio in base al quale occorre valutare conoscendo l’operato ed il lavoro delle persone. A tal fine vengono coinvolti nel processo ruoli non dirigenziali (posizioni organizzative) che di fatto contribuiscono alla efficace realizzazione del processo di valutazione; nel loro caso il processo si conclude con la proposta di valutazione, relativamente al personale da loro gestito, al dirigente responsabile della struttura di appartenenza.

Oltre ai titolari di posizione organizzativa, relativamente alla categoria D, e limitatamente a casi eccezionali, è stato individuato come supporto alla valutazione anche il responsabile di unità operativa/struttura eventualmente collocato in IPR che coordina e gestisce personale; tale scelta è motivata da specifiche necessità organizzative quali l’elevato numero di personale assegnato (scuole e nidi dei Quartieri a supporto del responsabile APO), l’ampia dislocazione sul territorio (Biblioteche) o la responsabilità su unità complesse e con numerosi collaboratori, entrambe le situazioni non coperte da Posizione Organizzativa

Nell’ambito del presente manuale, pertanto, laddove si parla di valutatore, il riferimento è al valutatore effettivo.

Fra le principali responsabilità di processo del valutatore ricordiamo che:

- effettua il colloquio di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti
- definisce le priorità (i pesi) degli obiettivi di ciascun valutato
- valuta il raggiungimento degli obiettivi dei propri valutati
- concorda con il proprio dirigente, nel rispetto delle regole definite nel manuale di valutazione e nella circolare annuale dell’Area Personale e Organizzazione, eventuali modifiche in itinere
- firma a scheda di valutazione (solo i valutatori dirigenti)

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 10 di 34

Il Valutato – E' il destinatario della valutazione e vi rientrano tutti i dipendenti del Comune di Bologna. Partecipa attivamente al processo di valutazione:

- negoziando le priorità (i pesi) degli obiettivi
- condividendo e concordando gli obiettivi di sviluppo dei comportamenti organizzativi
- concordando con il proprio valutatore, nel rispetto delle regole definite nel manuale di valutazione e nelle disposizioni dell'Area Personale e Organizzazione, eventuali modifiche in itinere

L'Area Personale e Organizzazione - E' la struttura centrale di riferimento nel sistema di valutazione. Ha un duplice ruolo:

- da una parte rappresenta il motore propulsivo che presidia il rispetto della metodologia ed interviene per eventuali correttivi al processo di valutazione,
- dall'altra può essere identificata come il "notaio" del sistema dato che:
 - gestisce il sistema e conserva le schede di valutazione
 - assicura l'esecuzione delle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite
 - cura i rapporti con i valutatori
 - definisce e formalizza i contenuti delle procedure

Il Gruppo di progetto – è composto da dirigenti selezionati per la ridefinizione del sistema di performance management

- aiuta a consolidare il processo di valutazione in fase sperimentale
- ha un mandato a termine; potrebbe essere ricostituito ogni qual volta si renda necessaria una modifica/evoluzione importante nel processo di valutazione
- contribuisce a definire i contenuti delle procedure

Tabella di sintesi

Nella tabella seguente viene rappresentata in maniera sintetica e coerentemente con **l'attuale assetto organizzativo** la relazione fra i valutatori e valutati (*chi valuta chi*)



Comune di Bologna

MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE



aggiornamento 2

Data: anno 2015

Pagina 11 di 34

Valutatori Valutati	Sindaco Nucleo valutaz.ne	Direttore generale	Segretario generale	Com.te polizia munic.le	Direttore Avvocatura	Direttore dip.to/area	Dirigente settore/ quartiere	Dirigente U.I	Altri incarichi dirig.li	APO	IPR	
Performance organizzativa	X											
Direttore generale	X											
Segretario generale	X											
Com.te polizia municipale	X											
Direttore avvocatura	X											
Direttore dip.to/area		X										
Dirigente settore/ quartiere			X			X						
Dirigente U.I.				X			X					
Altri incarichi dirigenziali					X							
APO								X		X		
IPR											X	
D												X
A-B-C												

La valutazione del collaboratore rappresenta una responsabilità propria del superiore gerarchico del valutato, che potrà, a seconda dei casi, coinvolgere nel processo altri ruoli da consultare, se necessario o opportuno, per raccogliere le informazioni utili per la formulazione della valutazione.

Questa operazione, difficilmente formalizzabile in una tabella, riguarda tutti coloro che, oltre a svolgere prevalentemente la propria attività all'interno della struttura di appartenenza, contribuiscono con il proprio lavoro al raggiungimento di obiettivi trasversali a più strutture organizzative. In quest'ultimo caso i ruoli da consultare per la raccolta di informazioni dovranno essere sentiti in fase istruttoria della valutazione

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 12 di 34

5 OGGETTI DI VALUTAZIONE

In questo paragrafo vengono descritti gli oggetti di valutazione, i loro pesi relativi ed i loro determinanti. Nella tabella seguente si trova l'architettura del sistema di valutazione che identifica per ciascun ruolo organizzativo **cosa deve essere valutato e quanto pesa**.

	performance organizzativa	performance individuale	Presenza effettiva	comportamenti organizzativi	valore totale
• Direttore generale	60%	35%	5%	0%	100%
• Segretario generale	50%	45%	5%	0%	100%
• Direttore avvocatura	40%	55%	5%	0%	100%
• Comandante polizia municipale	30%	65%	5%	0%	100%
• Direttore dipartimento/area	40%	15%	5%	40%	100%
• Dirigente settore/quartiere	30%	25%	5%	40%	100%
• Dirigente U.I./altri incarichi dirigenziali	20%	35%	5%	40%	100%
• Alte specializzazioni	15%	38%	7%	40%	100%
• APO	15%	38%	7%	40%	100%
• D	10%	35%	15%	40%	100%
• C	5%	33%	22%	40%	100%
• B	5%	28%	27%	40%	100%
• A	5%	23%	32%	40%	100%

5.1 Performance organizzativa

Secondo l'art. 8 del D.Lgs.150/2009 la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'ente nel suo complesso implica la misurazione dei seguenti ambiti:

- l'attuazione delle **politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività**
- **l'attuazione di piani e programmi**, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il **miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale**;
- lo **sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con gli stakeholders**;
- **l'efficienza nell'impiego delle risorse**;
- la **qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**;
- il raggiungimento degli **obiettivi di promozione delle pari opportunità**.

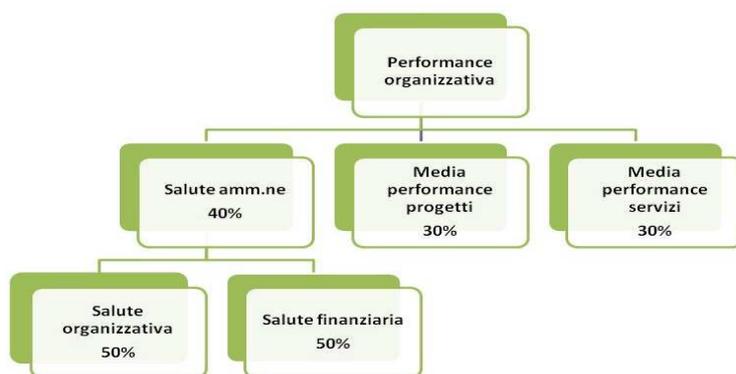
 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 13 di 34

La **performance organizzativa** è, dunque, il risultato sistemico dell'interazione di una pluralità di attività, spesso frammentate ma interdipendenti fra di loro; il sistema considera:

- la **media ponderata del raggiungimento del sistema degli obiettivi dell'ente**
- la misurazione di un insieme di **parametri di salute finanziaria ed organizzativa**

La scelta progettuale che è stata fatta, per identificazione dei pesi assegnati ai determinanti della performance organizzativa, risponde ai seguenti **criteri**:

- **tutti contribuiscono al risultato complessivo dell'amministrazione e, quindi, tutti sono valutati su questo parametro**
- **più ha rilevanza organizzativa il ruolo assegnato maggiore è l'impatto che la performance organizzativa ha sulla valutazione individuale (direttore generale 60%, categoria A-B-C 5%)**
- i determinanti della performance organizzativa hanno lo **stesso peso per tutti i ruoli**:
 - media ponderata performance progetti 30%
 - media ponderata performance servizi 30%
 - salute organizzativa 40% di cui
 - parametri di salute finanziaria 50%
 - parametri di salute organizzativa 50%



Si auspica una certa stabilità nel tempo dei parametri che verranno identificati e che, necessariamente, saranno ri-verificati annualmente, in fase di programmazione, nella loro appropriatezza ed attualità. Gli indicatori di salute organizzativa e finanziaria verranno determinati anno per anno dall'Area Personale e organizzazione e dal Dipartimento Risorse Finanziarie e comunicati con apposite disposizioni.

Qualunque sia l'indicatore individuato questo dovrà essere così descritto:

1. definizione dell'indicatore
2. composizione del numeratore e denominatore

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 14 di 34

3. formula
4. direzione (crescente o decrescente)
5. fonte di alimentazione per il reperimento dei dati
6. target
7. tipologia (on/off, a scaglioni, ...)

Di seguito si riportano una paio di esempi di indicatori che potranno essere adottati

TASSO DIPENDENTI IN FORMAZIONE	
Definizione	L'indicatore mostra la percentuale di dipendenti che nell'anno vanno in formazione sul totale dei dipendenti dell'ente e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta al benessere organizzativo ed alla valorizzazione del personale
Numeratore	Numero dipendenti in formazione
Denominatore	Totale dipendenti
Formula	$\frac{\text{Numero dipendenti in formazione}}{\text{Tot dipendenti}} \times 100$
Direzione	Crescente
Fonte	Area personale e organizzazione – ufficio formazione
Target	Tasso maggiore o uguale all'80%
GRADO DI RIGIDITA' DELLA SPESA	
Definizione	L'indicatore mostra la relazione tra le spese "rigide" (personale e oneri da servizio del debito) e il totale delle spese correnti, considerando le due grandezze al netto delle uscite finanziarie con entrate vincolate.
Numeratore	Totale spese di personale e totale oneri da servizio del debito (quota capitale e quota interessi) al netto delle uscite finanziate con entrate vincolate
Denominatore	Totale spese correnti al netto delle uscite finanziate con entrate vincolate
Formula	$\frac{\text{Spesa di personale + oneri da servizio del debito (quota capitale e quota interessi) al netto e.c.}}{\text{Totale spese correnti al netto e.c.}}$
Direzione	Decrescente
Fonte	Bilancio
Target	Minore della media del triennio precedente

Come è possibile osservare nella tabella successiva

- il peso della performance organizzativa tende a decrescere, all'interno dei cluster individuati, al decrescere del posizionamento organizzativo
- per le categorie A, B e C-, il peso della performance organizzativa è identico dato che il livello di influenzamento sul risultato finale ha un impatto sostanzialmente omogeneo

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 15 di 34

5.1

	performance organizzativa	valore raggiunto	media performance e progetti	media performance e servizi	salute organizzativa
direttore generale	60%	60,00	30	30	40
segretario generale	50%	50,00	30	30	40
direttore	40%	40,00	30	30	40
comandante polizia municipale	30%	30,00	30	30	40
direttore dipartimento/area	40%	40,00	30	30	40
dirigente settore/quartiere	30%	30,00	30	30	40
dirigente U.I./ altri incarichi dirigenziali	20%	20,00	30	30	40
Alte specializzazioni	15%	15,00	30	30	40
APO	15%	15,00	30	30	40
D	10%	10,00	30	30	40
C	5%	5,00	30	30	40
B	5%	5,00	30	30	40
A	5%	5,00	30	30	40

5.2 Performance individuale

Secondo l'articolo 9, comma 1 del D.Lgs.150/2009, la performance individuale dei dirigenti e del personale incaricato di posizione organizzativa è collegata:

- agli **indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità**
- al **raggiungimento di specifici obiettivi individuali**
- alla **qualità del contributo assicurato** alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Al comma 2 dello stesso articolo viene descritta la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità e viene collegata:

- al **raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali**
- alla **qualità del contributo assicurato** alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La scelta che è stata fatta, come già detto precedentemente, è stata di **collegare il sistema di misurazione e valutazione con il sistema di pianificazione strategica** all'interno del quale **saranno scelti gli obiettivi individuali di performance**

Rispetto alla **performance individuale** e quindi l'identificazione di un sistema di obiettivi da trascrivere nelle schede di valutazione individuale si propende per far **coincidere**, per le **categorie A, B, C**, **gli obiettivi individuali con gli obiettivi**

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 16 di 34

dell'unità operativa nella quale sono incardinati. Tale soluzione, molto probabilmente, enfatizza il concetto di team e il valore della cooperazione fra colleghi.

Nella scheda di assegnazione obiettivi sarà disponibile un **campo note** che potrà consentire al valutatore di specificare il livello di contributo individuale che si aspetta dal valutato (ad esempio, la gestione di una fase del processo, la realizzazione di un output intermedio o finale, il monitoraggio di attività ad alto valore aggiunto, etc. etc.)

Questa operazione potrebbe rendersi necessaria perché le descrizioni degli **obiettivi**, macrofase, attività, indicatori non potranno essere assunte tout court nelle schede individuali di assegnazione obiettivi ma **necessiteranno di una parziale riscrittura** che possa consentire:

- da un lato, una più semplice **identificazione del contributo individuale** apportato (attività/indicatori/standard) al raggiungimento degli obiettivi
- dall'altro, un più chiaro e immediato riconoscimento, da parte del valutato, delle aree di risultato da raggiungere.

Per il personale dei servizi educativo scolastici la performance individuale va misurata per singola struttura di appartenenza e **coincide con il piano delle attività, sia quelle ordinarie di funzionamento, sia quelle progettuali legate ai progetti educativi/scolastici per l'anno di riferimento**. Il contributo individuale al risultato complessivo verrà misurato attraverso:

- la presenza effettiva
- l'azione dei comportamenti organizzativi

I determinanti della performance individuale, come da schema di seguito riportato in tabella, sono:

- **gli obiettivi individuali** (*siano essi legati a progetti e/o servizi*)
- **la presenza effettiva sul posto di lavoro**

Il presupposto affinché si possa realizzare la performance organizzativa dell'amministrazione è che i dipendenti siano presenti; per questo motivo il **tasso di presenza sul posto di lavoro viene calcolato sulla base della presenza effettiva**, con la sola esclusione del recupero straordinario e del recupero della trentaseiesima ora.

- A **decorrere dall'anno 2015**, pur mantenendo la stessa ripartizione dei pesi relativi fra performance individuale e presenza effettiva precedentemente attribuiti, **ci saranno le seguenti modifiche:**
- il punteggio della presenza effettiva sarà individuato come elemento a sé stante e non più internamente al campo di performance individuale,
- la presenza effettiva sarà considerato oggetto di valutazione anche per quei ruoli (dirigenti, alte specializzazioni e APO) che nel 2014 ne erano stati esclusi



Comune di Bologna

MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE



aggiornamento 2

Data: anno 2015

Pagina 17 di 34

	Performance individuale	Punteggio assegnato	Presenza effettiva	Punteggio assegnato
• direttore generale	35%	35	5%	5
• segretario generale	45%	45	5%	5
• direttore avvocatura	55%	55	5%	5
• comandante polizia municipale	65%	65	5%	5
• direttore dipartimento/area	15%	15	5%	5
• dirigente settore/quartiere	25%	25	5%	5
• dirigente U.I./ altri incarichi dirigenziali	35%	35	5%	5
• Alte specializzazioni	38%	38	7%	7
• APO	38%	38	7%	7
• D	35%	35	15%	15
• C	33%	33	22%	22
• B	28%	28	27%	27
• A	23%	23	32%	32

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 18 di 34

5.3 Comportamenti organizzativi

Il **comportamento organizzativo** (Organizational behaviour OB) **studia i comportamenti e le relazioni degli individui e dei gruppi che operano nelle organizzazioni** allo scopo (ma non sempre) di perseguire un obiettivo.

La **valutazione dei comportamenti** è di fondamentale importanza per **misurare come gli obiettivi sono stati raggiunti**, attraverso il confronto dei comportamenti attesi e quelli posti in essere. Si possono raggiungere gli obiettivi e ottenere determinati risultati in modi diversi, grazie all'esperienza pratica e alla competenza tecnica, oppure alla capacità di delega, di organizzazione, di pianificazione.

E' quindi, importante specificare **quali comportamenti organizzativi sono attesi**, corredandoli delle necessarie definizioni e fornendo una serie di indicatori di osservazione (descrittori comportamentali).

Occorre prendere in considerazione i **comportamenti organizzativi osservabili e misurabili direttamente correlabili alla performance**.

Sono da escludersi le valutazioni inerenti a tratti della personalità e attitudini

I comportamenti organizzativi che diverranno parte integrante del sistema di performance management saranno riconducibili al **sistema dei valori organizzativi definito nella carta dei valori** adottata con deliberazione Progr. n. 302 del 17/12/2013 PG n.319450/2013.

In estrema sintesi per **comportamento organizzativo** si deve intendere **come si riesce a far accadere le cose all'interno di un'organizzazione**.

Nell'area dei **comportamenti organizzativi** troviamo la valutazione sul raggiungimento dei comportamenti assegnati che devono avere alcune **caratteristiche**::

- devono essere **osservabili** (il valutato deve esser in grado di porre in essere i comportamenti);
- devono essere **correlati alle funzioni assegnate**/svolte dal valutato;
- devono **rappresentare un'area di miglioramento** del valutato;
- possono **rappresentare un'area di eccellenza** del valutato (per differenziare e premiare il merito)
- devono essere **pochi** (non oltre i tre comportamenti)

In particolare è necessario scegliere un minimo di due comportamenti e un massimo di tre per ogni dipendente. Nel caso di Dirigenti, APO ed IPR responsabili di uffici è necessario indicare sempre tre comportamenti.

Inoltre per tutti i Dirigenti uno dei tre comportamenti dovrà essere "Guida e coordinamento".

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 19 di 34

Per operatori che svolgono attività uguali o simili è opportuno individuare almeno un comportamento comune, soprattutto se operanti nella stessa struttura o in strutture con differenziazioni territoriali. In particolare:

- per gli uffici/sportelli aperti pubblico, ma anche per gli operatori dei servizi sociali, inclusi gli assistenti sociali, si ritiene che tale comportamento debba essere per tutti “orientamento al cittadino/servizio”;
- per i tecnici si ritiene che tale comportamento debba essere per tutti “gestione progetti/processi”;
- per i pedagogisti si ritiene che tale comportamento debba essere “guida e coordinamento”;
- per il personale di categoria A e B, laddove non rientrante nelle precedenti casistiche, il comportamento è “Partecipazione e impegno”.

Infine, in generale e sempre con riferimento ai comportamenti, in aggiunta al comportamento comune indicato come sopra o anche in assenza di questo laddove si selezionino solo due comportamenti, nella scelta dei comportamenti è necessario individuare per ciascun operatore un comportamento che segni un punto di debolezza della persona, in riferimento al quale assegnare uno specifico obiettivo di crescita.

Per meglio sostenere il processo di osservazione e valutazione dei comportamenti, **il modello adottato li descrive già nei suoi vari livelli descrittivi** (dal più inefficace a quello eccellente); in questa maniera

- *da una parte, si tende a **restringere l'area della discrezionalità del valutatore***
- *dall'altra, a **identificare con più precisione il percorso di sviluppo da compiere da parte del valutato sull'azione della competenza assegnata.***

Ciascun comportamento organizzativo oltre ad avere una **descrizione**, è declinato su quattro livelli (*critico, in sviluppo, adeguato, efficace*) che identificano i **descrittori comportamentali** (*comportamenti elementari osservabili*) che dovranno sostenere il valutatore:

- *nella fase di assegnazione del comportamento atteso da sviluppare*
- *durante tutto l'anno per l'osservazione del progresso auspicato*
- *nel colloquio finale per oggettivizzare il più possibile la valutazione sull'area dei comportamenti organizzativi*

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 20 di 34

Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dei cittadini e dei colleghi.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
1. Non si interessa per comprendere e rispondere alle esigenze del cittadino/collega 2. Non sempre antepone ai propri bisogni quelli del cittadino/collega 3. Tende ad utilizzare sempre lo stesso approccio, indipendentemente da chi ha di fronte 4. Manifesta scarso interesse e raramente verifica la soddisfazione del cittadino	1. Si interessa e approfondisce le esigenze del cittadino/collega solo se stimolato 2. Dà priorità ai bisogni del cittadino/collega in seguito ad una esplicita richiesta dello stesso o del proprio coordinatore. 3. Non sempre è in grado di modificare il modo di relazionarsi a seconda del tipo di interlocutore 4. Non sempre verifica la soddisfazione del cittadino ed è in grado di intraprendere le rispettive azioni correttive	1. Approfondisce le esigenze del cittadino/collega cercando di rispondere correttamente alle sue esigenze 2. Tiene conto abitualmente dei bisogni del cittadino/collega valutando le priorità di intervento 3. Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di cittadino/collega 4. Verifica abitualmente la soddisfazione del cittadino	1. Approfondisce le esigenze del cittadino/collega, risponde rapidamente alle sue esigenze e cerca anche di anticiparne eventuali bisogni inespressi 2. Tiene conto dei bisogni del cittadino/collega, orienta i propri comportamenti e quelli dei propri colleghi/collaboratori verso una maggiore centralità del cittadino 3. Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di cittadino/collega e orienta i comportamenti propri e del gruppo di lavoro verso un'azione più efficace 4. Verifica la soddisfazione del cittadino e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione
Descrittori comportamentali			

Adottare la scala di valutazione a “quattro passi” è certamente più sfidante rispetto ad una scala “dispari” perché costringe il valutatore a differenziare maggiormente. **Si ricorda che il livello descrittivo atteso** (quello per poter erogare una performance qualitativamente adeguata) **equivale con il livello adeguato**

È plausibile prevedere che la maggior parte della popolazione di riferimento dovrebbe distribuirsi fra il livello in sviluppo ed il livello adeguato consentendo così un più facile apprezzamento delle eccellenze.

Dal 2015 la valutazione non riguarderà il comportamento complessivamente inteso ma ciascuno dei suoi quattro descrittori. Per ciascuno di essi dovrà essere espresso un valore come specificato nella tabella seguente con i relativi valori:

- **livello critico** 30%
- **livello in sviluppo** 60%
- **livello atteso** 90%
- **livello eccellente** 120%

Il valore finale del comportamento sarà la media semplice dei valori dei suoi quattro descrittori.

È stato deciso che i comportamenti organizzativi, descritti nel dizionario allegato, devono essere correlabili al ruolo ricoperto nell'organizzazione. Per essere più chiari si immagina un sistema che veda un universo crescente, sia in termini di quantità che di comportamenti

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 21 di 34

richiesti, in funzione della maggiore rilevanza del ruolo assunto dal valutato. Si ipotizza, ad esempio, che comportamenti:

- legati all'area della innovazione o della realizzazione (pensiero strategico o delega, ad esempio) possano essere assegnati solo a ruoli apicali
- legati all'area realizzativa o relazionale (comunicazione e ascolto, autocontrollo, tensione al risultato, ad esempio) possano essere assegnati a tutti.

	Comportamenti organizzativi	Punteggio assegnato	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3
direttore generale	0%	0	0	0	0
segretario generale	0%	0	0	0	0
direttore avvocatura	0%	0	0	0	0
comandante polizia municipale	0%	0	0	0	0
direttore dipartimento/area	40%	40	40%	30%	30%
dirigente settore/quartiere	40%	40	40%	30%	30%
dirigente U.I./ altri incarichi dirigenziali	40%	40	40%	30%	30%
Alte specializzazioni	40%	40	40%	30%	30%
APO	40%	40	40%	30%	30%
D	40%	40	40%	30%	30%
C	40%	40	40%	30%	30%
B	40%	40	40%	30%	30%
A	40%	40	40%	30%	30%

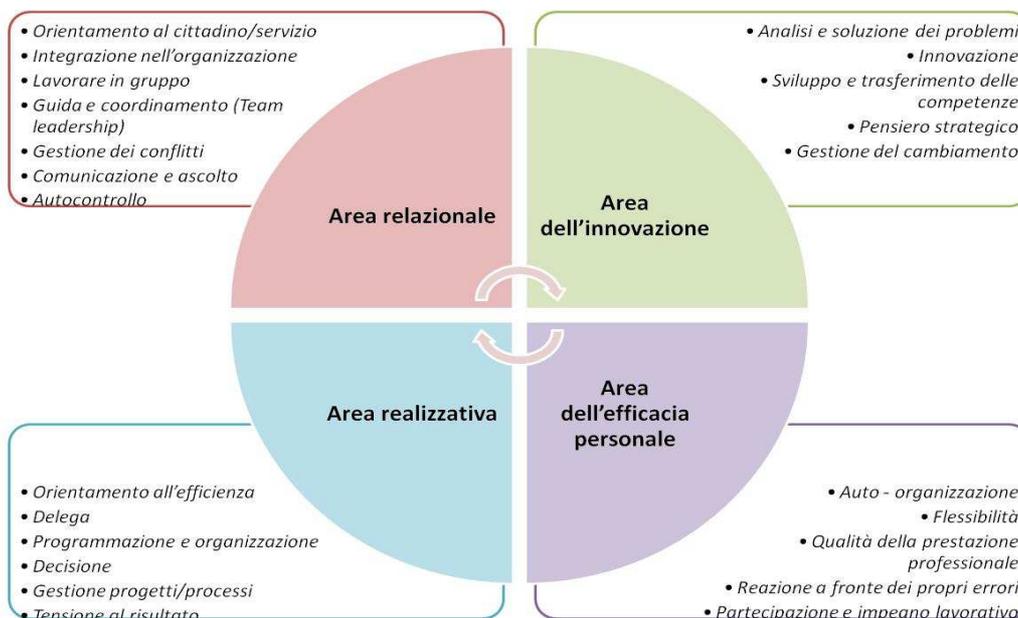
Nella tabella precedente è possibile osservare che i comportamenti organizzativi non sono valutati per il primo cluster (direttore generale, segretario generale, comandante polizia municipale e direttore avvocatura). Il motivo di tale esclusione è legato a due elementi:

- il **posizionamento organizzativo e la relazione fiduciaria con il sindaco** (vedi normativa di riferimento e schema organizzativo)
- l'**impossibilità della diretta e frequente osservabilità** dei loro comportamenti organizzativi da parte del valutatore

Per tutti gli altri soggetti la **valutazione dei comportamenti organizzativi viene realizzata e il peso è uguale per tutti al 40%**. Il motivo di tale decisione è da ricondurre al messaggio organizzativo che si vuole veicolare; i comportamenti organizzativi e, quindi, i valori a cui sono riconducibili, devono essere agiti da tutti e per tutti hanno la stessa importanza.

I comportamenti identificati sono stati aggregati nelle seguenti **aree di management**:

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 22 di 34



Per una più puntuale descrizione dei comportamenti si rimanda al dizionario allegato; di seguito vengono riportati i comportamenti per ciascuna area di management e l'associazione degli stessi rispetto ai profili di ruolo associabili per la valutazione

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 23 di 34

Area relazionale

In questa area sono stati identificati comportamenti e capacità che afferiscono più direttamente alla relazione con il cittadino e con il collega e sono

- Orientamento al cittadino/servizio
- Integrazione nell'organizzazione
- Lavorare in gruppo
- Guida e coordinamento (Team leadership)
- Gestione dei conflitti
- Comunicazione e ascolto
- Autocontrollo

La descrizione dei comportamenti è agibile ed appropriata ai seguenti ruoli:

- | | |
|---|--------------------|
| • Orientamento al cittadino/servizio | Tutto il personale |
| • Integrazione nell'organizzazione | Tutto il personale |
| • Lavorare in gruppo | Tutto il personale |
| • Guida e coordinamento (Team leadership) | Tutto il personale |
| • Gestione dei conflitti | Tutto il personale |
| • Comunicazione e ascolto | Tutto il personale |
| • Autocontrollo | Tutto il personale |

Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dei cittadini e dei colleghi.

Integrazione nell'organizzazione: Offrire disponibilità e collaborazione ad altri ruoli ed UO/Servizi per pervenire a risultati utili e condivisi

Lavorare in gruppo: Far parte di una squadra, rispettando il sistema delle regole che il gruppo si è dato. Interagire positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo riconoscendone e valorizzandone le competenze distintive.

Guida e coordinamento (Team leadership): Assumere il ruolo di guida di un gruppo, usare tecniche per tenere alta la motivazione e la produttività, promuovere azioni per sviluppare spirito di appartenenza

Gestione dei conflitti: Prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con efficacia nel caso si manifestino

Comunicazione e ascolto: Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il riscontro di ciò che si sta dicendo

Autocontrollo: Conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazioni di lavoro emotive, ostili e stressanti. Mantenere un atteggiamento sereno ed equilibrato.

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 24 di 34

Area dell'innovazione

In questa area sono stati identificati comportamenti e capacità che afferiscono, più direttamente, all'area dell'innovazione organizzativa e della semplificazione e sono:

- Analisi e soluzione dei problemi
- Innovazione
- Sviluppo e trasferimento delle competenze
- Pensiero strategico
- Gestione del cambiamento

La descrizione dei comportamenti è agibile ed appropriata ai seguenti ruoli:

- | | |
|---|--------------------|
| • Analisi e soluzione dei problemi | Tutto il personale |
| • Innovazione | Tutto il personale |
| • Sviluppo e trasferimento delle competenze | Tutto il personale |
| • Pensiero strategico | Dirigenza |
| • Gestione del cambiamento | Tutto il personale |

Analisi e soluzione dei problemi: Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e analizzarne i fattori critici

Innovazione: Analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi. Proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative

Sviluppo e trasferimento delle competenze: Adattare il linguaggio per la trasmissione del sapere e identificare, sviluppare e patrimonializzare le competenze fondamentali per la propria professione e per quella dei colleghi/collaboratori. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze

Pensiero strategico: Leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da coglierne gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo del servizio

Gestione del cambiamento: Comprendere le ragioni dei cambiamenti introdotti nell'amministrazione e nella propria struttura, facilitandone la realizzazione e adattando il proprio comportamento lavorativo alle mutate condizioni organizzative e gestionali introdotte

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 25 di 34

Area dell'efficacia personale

In questa area sono stati identificati comportamenti e capacità che afferiscono, più direttamente, all'area dell'impegno, dell'efficacia personale, della capacità di riorientare i propri comportamenti e sono:

- Auto - organizzazione
- Flessibilità
- Qualità della prestazione professionale
- Reazione a fronte dei propri errori
- Partecipazione e impegno lavorativo

La descrizione dei comportamenti è agibile ed appropriata ai seguenti ruoli:

- | | |
|---|-----------------------------|
| • Auto – organizzazione | Personale categoria A-B-C-D |
| • Flessibilità | Tutto il personale |
| • Qualità della prestazione professionale | Tutto il personale |
| • Reazione a fronte dei propri errori | Tutto il personale |
| • Partecipazione e impegno lavorativo | Tutto il personale |

Auto - organizzazione: Organizzare il proprio lavoro in autonomia ma in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivise nel gruppo e nell'U.O.

Flessibilità: lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Agire con flessibilità e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari

Qualità della prestazione professionale: costante attenzione all'accuratezza e qualità del proprio operato nell'espletamento delle attività e delle responsabilità affidate.

Reazione a fronte dei propri errori: accettare i propri errori senza irrigidirsi su possibili giustificazioni e senza scaricarne la responsabilità ad altri. Disponibilità ad utilizzare l'errore come occasione di apprendimento

Partecipazione e impegno lavorativo: Coinvolgimento diretto ed attivo nei processi e nelle attività. Orientare il proprio comportamento professionale al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 26 di 34

Area realizzativa

In questa area sono stati identificati comportamenti e capacità che afferiscono, più direttamente, all'area della gestione dei processi e delle attività e sono:

- Orientamento all'efficienza
- Delega
- Programmazione e organizzazione
- Decisione
- Gestione progetti/processi
- Tensione al risultato

La descrizione dei comportamenti è agibile ed appropriata ai seguenti ruoli:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientamento all'efficienza • Delega • Programmazione e organizzazione • Decisione • Gestione progetti/processi • Tensione al risultato | <p>Tutto il personale</p> <p>Dirigenza e posizioni organizzative</p> <p>Dirigenza e posizioni organizzative</p> <p>Tutto il personale</p> <p>Tutto il personale</p> <p>Tutto il personale</p> |
|--|---|

Orientamento all'efficienza: Operare per l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione

Delega: trasferire attività ai propri collaboratori, in funzione delle competenze e potenzialità, per rendere più veloce ed efficiente il funzionamento organizzativo e favorire lo sviluppo professionale

Programmazione e organizzazione: Predefinire le attività da svolgere, identificare le priorità, organizzare le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri per il raggiungimento degli obiettivi

Decisione : scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze

Gestione progetti/processi: Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro

Tensione al risultato: Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 27 di 34

6 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione viene attivato di anno in anno con una **circolare dell'Area Personale e Organizzazione** che **descrive i tempi e le modalità del processo di valutazione** che può essere idealmente suddiviso nelle seguenti fasi:

1. fase attivazione/assegnazione obiettivi
2. fase di verifica intermedia
3. fase di valutazione finale

Si ricorda che le tre fasi sopra citate sono i momenti istituzionalmente dedicati al processo di misurazione e valutazione della performance che, invece, non può e non deve ridursi soltanto a queste fasi ma sostenere per tutto l'anno la relazione "capo-collaboratore".

Fase attivazione/assegnazione obiettivi

Obiettivo di questa fase è quello di coinvolgere il personale (valutati e valutatori) nella fase di pianificazione delle attività dell'unità stessa.

La definizione della scheda di assegnazione degli obiettivi avviene con un tipico **percorso partecipato** fra valutato e valutatore dove quest'ultimo individua una griglia di possibili obiettivi e:

- ne "pesa" la relativa importanza attribuendo i pesi percentuali;
- individua l'area di impegno individuale attesa del valutato sugli obiettivi identificati
- condivide con il valutato i criteri e le modalità per il monitoraggio dello stato di realizzazione degli obiettivi.

Per realizzare l'obiettivo precedentemente descritto all'inizio di ogni anno, il Valutatore convoca una riunione d'equipe nella quale vengano:

- condivise le attività da realizzare nel corso dell'anno (raggiungimento degli obiettivi);
- identificati i comportamenti/capacità da presidiare e sviluppare (sviluppo delle competenze).

In particolare in questa fase i valutatori descriveranno le modalità di realizzazione del processo di valutazione illustrandone le principali peculiarità e mettendo a disposizione del personale valutato tutto il materiale informativo di riferimento prodotto (manuale di valutazione, scheda di valutazione, materiale didattico e bibliografico di riferimento).

Immediatamente dopo il valutatore calendarizzerà dei colloqui individuali di assegnazione obiettivi e comportamenti nei quali, con ciascuna delle risorse affidategli, rinforzerà il **"patto di lavoro"** fra valutato e organizzazione attraverso l'identificazione del contributo individuale atteso in termini di attività da realizzare e di comportamenti da agire.

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 28 di 34

Fase di verifica intermedia

In questa fase avviene la verifica intermedia dell'andamento del gruppo di lavoro e dello stato di sviluppo dei comportamenti individuali attesi.

L'obiettivo che si intende realizzare è quello di fornire a tutto il personale informazioni relativamente agli obiettivi ed al piano delle attività definiti ad inizio anno ed offrire un feedback individuale a chi nella prima parte dell'anno dovesse aver manifestato comportamenti critici che necessitano di un'azione di riorientamento.

6.1.1 Riunione collegiale

La fase si potrebbe collocare orientativamente a metà anno (prima delle ferie estive). E' fortemente raccomandato che all'interno del gruppo vengano organizzate una o più riunioni collegiali finalizzate a fornire al personale informazioni sull'andamento della struttura, sui risultati raggiunti, sullo stato di avanzamento di progetti e attività. In questa occasione potrà altresì essere ridefinito e concordato il piano di azione che riguarda il secondo semestre dell'anno.

6.1.2 Colloqui individuali di orientamento

Qualora il responsabile della valutazione abbia osservato comportamenti critici in uno o più dei suoi collaboratori, è in questa fase che dovrà/ potrà intervenire, attraverso appositi colloqui individuali, per offrire feedback puntuali che possano aiutare il valutato a migliorare nel secondo semestre i comportamenti segnalati come critici.

E', infatti, **responsabilità del management**, a qualsiasi livello, quella di intervenire tempestivamente per **riorientare i comportamenti dei collaboratori**, senza necessariamente attendere la valutazione di fine anno. I colloqui individuali di orientamento sono un'occasione utile a questo fine, che però non esauriscono le possibilità del valutatore di offrire ai collaboratori feedback, anche informali, nel corso di tutto l'anno.

Fase di valutazione finale

In questa fase avviene la valutazione finale sullo stato di sviluppo dei comportamenti attesi. **L'obiettivo che si intende realizzare è quello di:**

- **istruire la valutazione**
- **formalizzare la valutazione**
- **comunicare al collaboratore gli esiti della valutazione rispetto ai comportamenti/capacità oggetto di valutazione.**
- **Individuare e concordare azioni di sviluppo**

6.1.3 Trasmissione della scheda da compilare

Una volta siglata la scheda di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi viene archiviata nel sistema e inviata all'area Personale e Organizzazione che,

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 29 di 34

una volta completata la raccolta di tutte le schede di tutti, elabora un report per il Direttore generale.

Obiettivo di questa fase è:

- consentire al Direttore generale di avere una visione d'insieme degli obiettivi assegnati
- perequare ed omogeneizzare le schede delle varie strutture
- formalizzare l'acquisizione delle schede da parte di tutte le strutture

6.1.4 Verifica del grado di presidio e sviluppo di comportamenti/capacità

La valutazione dello stato di realizzazione degli obiettivi avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra valutato e valutatore; obiettivi di questa fase sono:

- verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- verificare la crescita professionale in relazione ai comportamenti attesi assegnati;

La presente fase si chiude con la firma da parte del valutato della scheda di valutazione; qualora questi non concordi con la valutazione effettuata può chiedere di inserire il proprio dissenso nel campo osservazioni appositamente predisposto nella scheda.

Servizi educativo scolastici

Per il personale dei servizi educativo scolastici, visto l'elevato numero di persone coinvolte, il processo di valutazione vede l'intervento di tre ruoli:

- il direttore del quartiere
- il titolare di posizione organizzativa
- il pedagista titolare di IPR

Il processo si potrebbe attivare con una riunione collettiva nella quale vengono esplicitati:

- *gli obiettivi e le linee di sviluppo che l'amministrazione si è data sui servizi educativo scolastici (direttore e/o posizione organizzativa)*
- *il piano delle attività, sia quelle ordinarie di funzionamento, sia quelle progettuali legate ai progetti educativi/scolastici per l'anno di riferimento (APO, IPR pedagista)*
- *i comportamenti attesi (IPR pedagista) per il buon funzionamento del servizio*

Nella **fase di assegnazione obiettivi**, quindi, l'impegno principale in termini di tempo, è associabile al **colloquio individuale** per la condivisione dei comportamenti organizzativi.

Nella fase di **verifica intermedia** il monitoraggio verrà realizzato attraverso una riunione per singola struttura. La verifica sullo stato di attuazione della performance può essere realizzata sempre attraverso una riunione di equipe mentre solo per quelle persone che non agiscono i comportamenti organizzativi attesi o, al contrario, esplicitano un alto

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 30 di 34

livello agito è possibile ipotizzare un colloquio individuale di riorientamento/rinforzo da parte del Responsabile pedagogista (e/o della PO/Direttore)

Anche nella fase di **valutazione finale** è possibile ipotizzare una riunione di equipe per verificare il grado di raggiungimento della performance attesa mentre per i comportamenti organizzativi è necessario un colloquio individuale.

Avendo già trattato la performance nella riunione di equipe è possibile ipotizzare che per i colloqui individuali possano essere sufficienti 10 minuti circa (salvo le situazione più problematiche)

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 31 di 34

7 IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Il sistema prevede che venga effettuato un apposito colloquio di valutazione nel quale il Valutatore comunica al Valutato i risultati della valutazione, ne raccoglie i commenti e le aspirazioni, propone e concorda possibili azioni di miglioramento e di formazione.

Il **colloquio rappresenta un momento di comunicazione e confronto tra responsabile e collaboratore, molto significativo** perché consente:

- al **collaboratore di ricevere feedback strutturati** sul modo con cui ha operato nell'anno precedente e di esprimere i propri commenti e le proprie aspirazioni professionali
- al **responsabile di evidenziare i punti di forza e i punti suscettibili di miglioramento propri del collaboratore**, in una logica di supporto e di valorizzazione, scevra da aspetti sanzionatori e punitivi
- al **responsabile e al collaboratore, congiuntamente, di delineare un piano di azioni positive per il miglioramento delle prestazioni e delle capacità** nel periodo successivo e di concordare eventuali cambiamenti nel sistema degli obiettivi dello stesso collaboratore

Il colloquio “capo-collaboratore” rappresenta l’aspetto più delicato di tutto il processo valutativo.

E' bene ricordare alcune **“regole d'oro”** che possono rendere questo evento gestionale meno ansiogeno e più produttivo per il valutato, per lo stesso valutatore e per le loro future relazioni organizzative ed interpersonali.

1. **Non si valuta la persona** nella sua interezza e complessità, ma solo i suoi comportamenti professionali e i livelli di capacità espresse.
2. Il **colloquio deve essere centrato su informazioni ed evidenze** (esperienze, casi, fatti, episodi ...)
3. Il **colloquio va preparato con accuratezza** tenuto conto delle caratteristiche professionali e caratteriali del valutato: devono essere chiari gli obiettivi da raggiungere, i contenuti da comunicare, i passi operativi.
4. Al **colloquio va dedicato un tempo ed uno spazio adeguato**. Non si tratta di una normale conversazione tra responsabile e collaboratore, così come avviene normalmente durante l'attività di tutti i giorni, bensì di un atto gestionale specifico che richiede un minimo di ritualizzazione.
5. Comunicare al valutato i suoi punti di forza è relativamente semplice e gratificante per ambedue i ruoli. **È difficile comunicare e far accettare al collaboratore**

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 32 di 34

gli eventuali aspetti comportamentali emersi come critici e migliorabili.

A questo proposito è opportuno ricordare che:

- è bene avviare il colloquio cercando di creare un clima positivo ed evidenziando prima i punti di forza
- le eventuali criticità comportamentali vanno comunicate con modalità e toni non sanzionatori, ma supportivi e che veicolano un messaggio di fiducia nelle possibilità di miglioramento dei comportamenti apparsi come più critici
- è opportuno predisporre ad un ascolto attivo del collaboratore e a questo scopo è utile dare spazio al valutato chiedendo, di volta in volta, la sua opinione su quanto gli viene comunicato
- non è necessario trovare l'accordo su tutti gli item di valutazione; eventuali disaccordi vanno registrati nell'apposito spazio previsto dalla scheda
- è opportuno concludere il colloquio con la definizione di un piano di azioni finalizzate al miglioramento dei comportamenti e allo sviluppo delle capacità apparsi come più critici

6. Nel **colloquio è in gioco la relazione tra organizzazione e collaboratore e non solo la relazione tra responsabile e collaboratore**: un colloquio ben gestito rinforza il ruolo del superiore gerarchico, la relazione capo-collaboratore ed il senso di appartenenza del valutato al gruppo di lavoro, al servizio ed all'Amministrazione.

Un colloquio condotto male (superficiale, sbrigativo, burocratico) incide negativamente sull'autorevolezza e la credibilità del valutatore.

Per quanto cerchi di essere il più obiettivo possibile, il valutatore rimane comunque un essere umano e quindi soggetto che risente delle influenze derivanti dalla precedente esperienza personale, dal contesto culturale in cui opera, dalle proprie credenze, dal giudizio altrui e, non ultimo, dalla paura di prendere decisioni che possano causare danni.

Il *background* di ogni valutatore influenza obbligatoriamente il suo operato, in quanto l'essere umano tende ad effettuare un raffronto tra la situazione che necessita di una valutazione e le situazioni che gli si sono presentate nel passato, in modo da poter valutare per analogia; ma ovviamente ogni situazione lavorativa è differente e in questo confronto potrebbero sfuggire delle variabili rilevanti che potranno influenzare in maniera errata la valutazione.

Inoltre, il contesto culturale e le convinzioni del valutatore possono portarlo a non tenere in considerazione alcuni parametri/valori che egli ritiene poco fondamentali, mentre sono di grande importanza per la realtà in cui sta operando.

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 33 di 34

Quindi questi errori di giudizio danno origine a quelli che in psicologia vengono indicati con il nome di **bias della valutazione**.

<i>EFFETTI DI DISTORSIONE DELLA VALUTAZIONE</i>	
Effetto alone	Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere da questo tutta la valutazione
Standardizzazione	Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione
Appiattimento	Il valutatore assegna costantemente il valore medio per ogni fattore di valutazione
Generosità	Il valutatore è influenzato dal timore di danneggiare il valutato
Durezza	Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo
Slittamento	Il valutatore, in giudizi successivi, assegna acriticamente punteggi sempre migliori
Influenza dei pregiudizi	Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità legate a stereotipi (è giovane, è donna, non è laureato, etc)
Influenza della mansione	Il valutatore, anziché prendere in considerazione la prestazione del valutato, si riferisce alla mansione a lui affidata
Influenza di giudizi precedenti	Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza

 Comune di Bologna	MANUALE DI PROCEDURA GESTIONALE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
aggiornamento 2	Data: anno 2015	Pagina 34 di 34

8 LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

La scheda di valutazione, verrà allegata al presente manuale, è il principale strumento utilizzato nel processo di valutazione. La scheda di valutazione potrà essere ridefinita annualmente dall'Area Personale e Organizzazione ma, in ogni caso, dovrà contenere le seguenti informazioni:

Prima sezione che contiene le informazioni anagrafiche essenziali del valutato;

- nome e cognome
- categoria/inquadramento
- struttura organizzativa di appartenenza
- nome e cognome del valutatore
- nome e cognome del valutato

Seconda sezione che contiene tutte le informazioni sulla valutazione delle performance suddivisa in:

- performance organizzativa
- performance individuale con l'indicazione degli obiettivi su cui insiste il valutato
- tasso di presenza effettiva
- i comportamenti assegnati (ed i descrittori comportamentali identificati)

Terza sezione che contiene tutte alcune informazioni descrittive

- il punteggio attribuito agli oggetti di valutazione
- le eventuali osservazioni del valutato
- le azioni positive proposte
- la firma della scheda