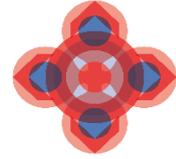




Comune di Bologna



Il Comune
è Bologna

Ciclo di gestione della performance
Linee guida per la misurazione e la valutazione della
performance organizzativa e individuale

Sommario

1. Il ciclo di gestione della performance.....	3
2. Le fasi del ciclo di gestione della performance nel Comune di Bologna.....	3
3. La misurazione e valutazione della performance.....	6
4. La misurazione e valutazione della performance di ente e organizzativa.....	6
5. I soggetti della valutazione.....	8
6. Il piano della performance.....	9
7. La relazione sulla performance.....	9
8. Il sistema di valutazione della performance individuale.....	9
8.1 Il valutatore.....	10
8.2 Gli ambiti della valutazione individuale.....	11
8.3 Le fasi della valutazione individuale e il colloquio.....	12
8.4 La valutazione individuale.....	14
8.5 Collegamento al sistema premiante.....	16
8.6 Valutazione del valutatore.....	16
8.7 Autovalutazione.....	17
8.8 Premio delle eccellenze.....	17
8.9 Premio per l'innovazione.....	17

1. Il ciclo di gestione della performance

La **performance** è il contributo che un soggetto (singolo individuo, unità organizzativa, organizzazione nel suo complesso), attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il ciclo di gestione della performance persegue i seguenti **fini**:

- informare e guidare i processi decisionali, sulla base delle informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione, favorendo la verifica di coerenza tra risorse impiegate e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il confronto tra il livello di performance organizzativa e individuale atteso e il livello realizzato, esplicitando le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi con evidenziazione degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, anche al fine di individuare interventi correttivi in corso d'esercizio;
- migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, guidando la loro realizzazione e i comportamenti individuali;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo;
- valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ogni persona, attraverso il collegamento tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi delle persone, garantendo la crescita e lo sviluppo professionale;
- facilitare l'adozione da parte del personale di comportamenti coerenti con la Carta dei valori del Comune di Bologna;
- comunicare all'esterno (*accountability*) ai propri portatori di interessi (*stakeholder*) obiettivi e risultati attesi;
- evidenziare la componente qualitativa nel ciclo di gestione della performance finalizzata:
 - a) allo sviluppo di una piena comprensione delle esigenze dei destinatari del sistema di erogazione dei servizi attraverso l'ascolto e la partecipazione dei cittadini;
 - b) alla messa a regime di strumenti di monitoraggio e misurazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni;
 - c) all'individuazione e realizzazione di azioni di miglioramento dei servizi erogati.

2. Le fasi del ciclo di gestione della performance nel Comune di Bologna

Il Documento Unico di Programmazione (DUP) è lo strumento di pianificazione strategica ed operativa che guida l'attività dell'Ente per fronteggiare in modo sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative.

Il DUP costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione, e in particolare del bilancio di previsione. Il DUP evidenzia quindi la totale integrazione tra il ciclo di programmazione economico-finanziaria e il ciclo di gestione della performance.

Il DUP si compone di due sezioni: la Sezione strategica e la Sezione operativa.

Nella sezione strategica sono descritti gli **obiettivi strategici** dell'ente.

Gli obiettivi strategici sviluppano le linee programmatiche di mandato attraverso la definizione di attività consolidate e di interventi innovativi funzionali al raggiungimento dell'obiettivo.

L'obiettivo strategico è definito attraverso le seguenti dimensioni:

- Finalità: l'obiettivo deve essere rilevante e pertinente rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
- Tempi: l'obiettivo deve essere riferito ad un periodo definito e correlato alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili
- Risultati attesi: l'obiettivo deve essere specifico e misurabile in termini concreti e chiari

La Sezione Operativa del DUP costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella Sezione Strategica. La Sezione Operativa contiene la programmazione operativa dell'ente e in particolare la definizione degli obiettivi a livello operativo per il triennio di interesse.

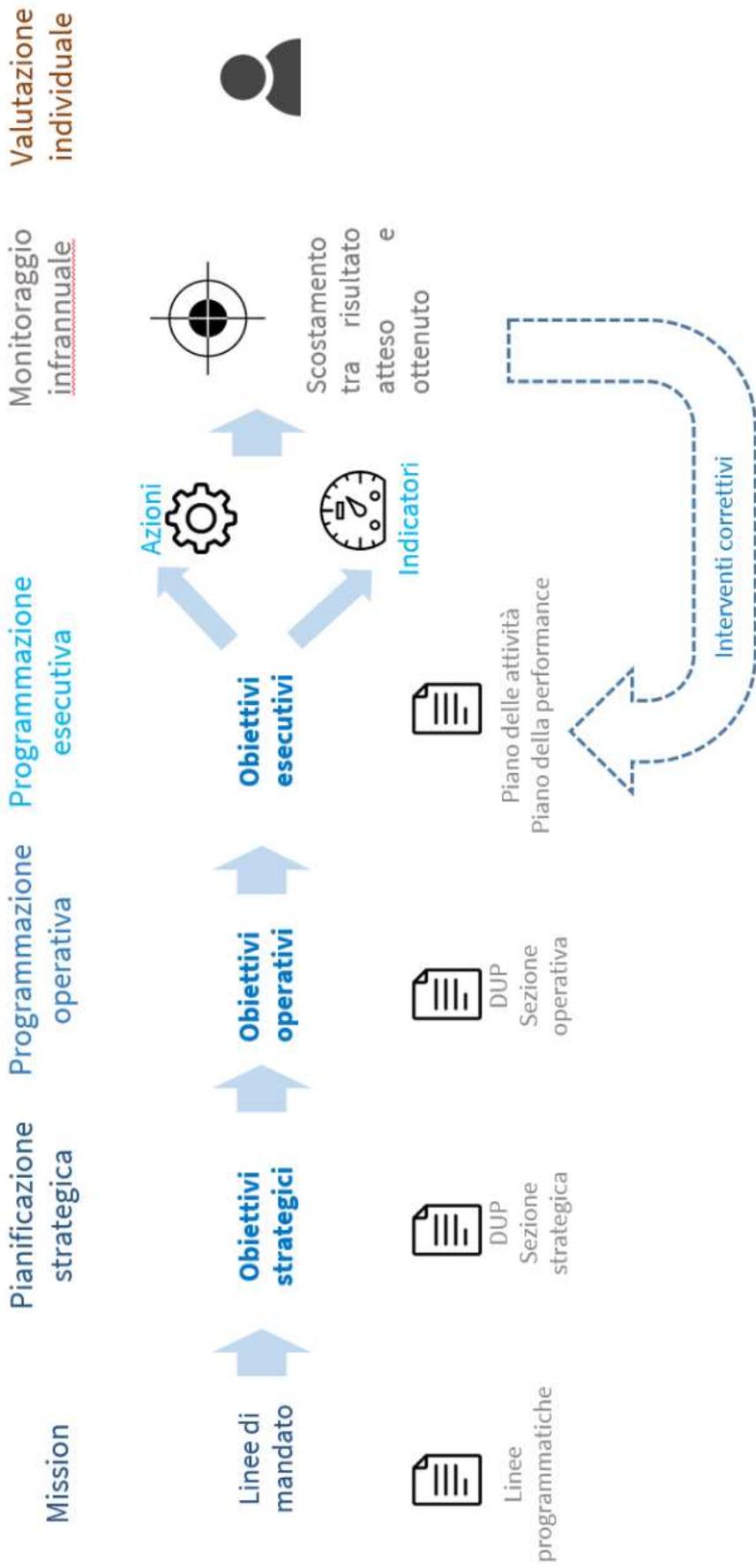
Gli **obiettivi operativi** definiscono con maggiore dettaglio gli obiettivi strategici e forniscono ulteriori informazioni che consentono di evidenziare la natura dell'intervento e altre informazioni rilevanti.

Il Piano Esecutivo di Gestione guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi, attribuendo le risorse economiche finalizzate al raggiungimento degli obiettivi specificati nel Piano delle attività.

Il Piano delle attività contiene gli **obiettivi esecutivi**, per i quali sono dettagliate le responsabilità organizzative principali e trasversali, le azioni per l'anno di riferimento, le misure funzionali al processo di valutazione (indicatori) il cui valore obiettivo (target) è espresso per il periodo di riferimento del bilancio.

Il Piano delle attività costituisce il Piano della performance ed è unificato organicamente nel Piano esecutivo di gestione.

Con una azione di **monitoraggio periodico** del Piano delle attività si verifica la congruenza delle azioni previste con le risorse assegnate e con gli indicatori, rilevando eventuali scostamenti al fine di valutare l'attivazione di eventuali interventi correttivi.



3. La misurazione e valutazione della performance

Il processo di misurazione implica la definizione di un sistema di misure e azioni adeguate a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.

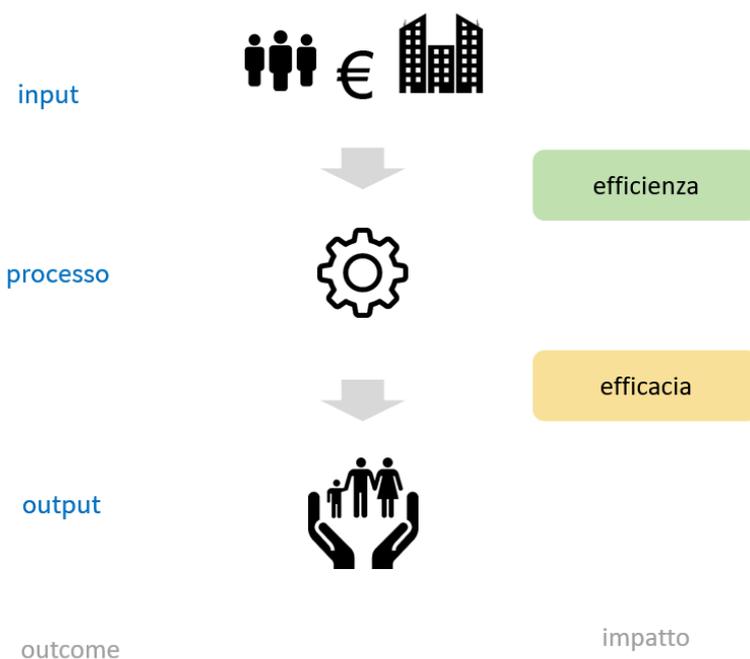
Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, identificando le cause dello scostamento rispetto al livello atteso.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha per oggetto:

- a) la valutazione della performance con riferimento all'Ente nel suo complesso (“performance di ente”);
- b) la valutazione della performance con riferimento alle strutture dell’Ente (“performance organizzativa”);
- c) la valutazione della performance dei singoli dipendenti (“performance individuale”).

4. La misurazione e valutazione della performance di ente e organizzativa

La performance organizzativa è l’insieme dei risultati dell’amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Il ciclo di gestione della performance permette di programmare, misurare e poi valutare come l’organizzazione utilizza le proprie risorse, tangibili ed intangibili, in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese dei cittadini e degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico dei cittadini, degli utenti e degli stakeholder (impatto).



La **performance di ente** si definisce attraverso lo stato di salute delle risorse dell'organizzazione. In questa prospettiva rilevano gli aspetti di:

- salute finanziaria, riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio;
- salute organizzativa, collegati alla qualità del capitale umano, alla dimensione sociale e relazionale e alla innovazione e miglioramento continuo dell'organizzazione.

Per ognuna delle due dimensioni, il Comune adotta indicatori sintetici relativi al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi individuati, definendone le dimensioni qualificanti con la disciplina di dettaglio aggiornata annualmente.

La **performance organizzativa** viene misurata e valutata sulla base del raggiungimento degli obiettivi esecutivi definiti nel Piano della performance – Piano delle attività.

Per ogni obiettivo viene riportato lo stato di attuazione sia in fase di monitoraggio sia in fase consuntiva.

La valutazione del raggiungimento dell'obiettivo avviene attraverso:

- l'avanzamento dello stato di attuazione delle azioni
- le misure quantitative
- le misure qualitative

Gli elementi su cui basare il processo di definizione, misurazione e valutazione degli obiettivi possono essere:

- Il livello di performance precedentemente raggiunto
- I risultati del controllo della gestione
- I cambiamenti intercorsi nel contesto dell'organizzazione, ad esempio:
 - Cambiamenti economici
 - Cambiamenti demografici
 - Cambiamenti dei fornitori
 - Cambiamenti nei servizi o nei processi
 - Cambiamenti legislativi
 - Qualsiasi altro cambiamento che possa avere una qualche influenza sull'operato dell'organizzazione
- La soddisfazione dei cittadini e degli utenti
- Il feedback delle altre parti interessate (portatori di interessi)
- Le performance dei processi e la conformità dei servizi attraverso l'analisi del risultato degli indicatori di efficienza e di efficacia
- Risultati degli audit: queste informazioni possono riguardare i risultati positivi, quelli relativi alle non conformità riscontrate, le opportunità di miglioramento individuate, ecc.
- Le non conformità e le azioni correttive attivate per la risoluzione dei problemi e l'eliminazione delle cause che li hanno creati
- Le risultanze del controllo delle prestazioni esternalizzate
- L'analisi delle risorse necessarie al perseguimento dell'obiettivo
- Azioni per gestire rischi e opportunità

L'**indicatore** è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure di una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili e extra contabili. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance di un'amministrazione in termini di efficacia, efficienza ed economicità oppure si possono effettuare misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.

A loro volta gli indicatori possono misurare fenomeni diversi.

Gli **indicatori di efficienza** esprimono la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output).

Gli **indicatori di efficacia** misurano in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni).

Gli **indicatori di risultato** misurano, in termini assoluti o relativi, la realizzazione di prodotti e di servizi erogati agli utenti finali oppure l'avanzamento delle attività di un obiettivo rispetto al suo risultato finale. Quantificano il volume di attività svolto dall'amministrazione, anche se non esprimono necessariamente il risultato di tale attività.

L'**impatto esterno** è l'esito finale che l'azione dell'amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Esprime la capacità di un intervento o di una politica pubblica di modificare comportamenti esterni verso una direzione desiderata. E' caratterizzato da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione; il valore che assume l'indicatore di impatto dipende solo in parte dall'azione dell'amministrazione che attua l'intervento o la politica. La valutazione dell'impatto si inserisce in un più ampio contesto di misurazione del benessere collettivo e della sostenibilità dell'azione amministrativa che ha una dimensione nazionale e internazionale.

Per ogni indicatore è definito il **target**, ovvero il valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso. Nel Piano della performance rappresenta la quantificazione del livello di performance desiderato, espresso tramite un indicatore predefinito, con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale.

5. I soggetti della valutazione

La funzione di valutazione è svolta:

- dai cittadini che effettuano la valutazione dei servizi erogati dall'ente attraverso percorsi di ascolto (indagini di soddisfazione, gestione delle segnalazioni, ecc.);
- dal Nucleo di valutazione per la valutazione individuale del Direttore Generale e del Segretario Generale, quale supporto alla valutazione effettuata dal Sindaco;

- dal Direttore Generale per la valutazione individuale dei Capi Area e Dipartimento, coadiuvato dal Nucleo di Valutazione cui compete il supporto al processo di valutazione annuale del Direttore Generale, del Segretario Generale, dei Capi dipartimento e dei Capi area;
- dal Segretario Generale per la valutazione individuale dei Vice-Segretari generali e dei Direttori dei Settori di supporto all'attività degli organi;
- dai Capi Area e Dipartimento ed eventuali altri dirigenti che effettuano la valutazione individuale di Dirigenti assegnati alle loro strutture;
- dai Dirigenti che effettuano la valutazione individuale del personale assegnato alle loro strutture, coadiuvati dai Responsabili. I Responsabili sono i titolari di Posizione Organizzativa o i responsabili di unità operativa/struttura eventualmente con IPR che coordinano e gestiscono personale nei casi in cui vi sia un elevato numero di personale assegnato (scuole e nidi dell'Istituzione Educazione e Scuola a supporto del responsabile APO), o un'ampia dislocazione sul territorio (Biblioteche) o la responsabilità di unità complesse e con numerosi collaboratori.

I dirigenti, nell'effettuare la valutazione individuale dei dirigenti, delle Posizioni Organizzative e delle Alte Specializzazioni assegnati alle loro strutture, si avvarranno anche dell'autovalutazione degli stessi, ove prevista nella disciplina annuale.

6. Il piano della performance

Il Piano della performance o piano delle attività, correlato al DUP, evidenzia il contributo delle singole strutture in termini di obiettivi, indicatori e target da raggiungere secondo una programmazione annuale.

7. La relazione sulla performance

La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Anche a consuntivo si realizza l'integrazione completa con gli strumenti di gestione economico-finanziaria.

8. Il sistema di valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, muovendo dal collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, persegue il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

Il processo di valutazione delle performance individuali ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e

formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche attraverso formazione ed attività dedicate.

In particolare, il sistema di valutazione della performance individuale misura il raggiungimento da parte dei dirigenti e di tutto il personale degli obiettivi assegnati e ne esprime il valore attraverso una valutazione motivata e funzionale al miglioramento.

La performance individuale è valutata, oltre che in relazione alla performance della propria struttura e alla performance dell'Ente nel suo complesso, anche in relazione all'effettivo apporto individuale fornito dal singolo per il conseguimento dei risultati attesi. La valutazione individuale rileva come il singolo svolge le proprie attività e in che modo e in che misura le sue prestazioni e i suoi comportamenti concorrono ai risultati dell'Ente.

L'obiettivo è di arrivare a fornire un feedback "continuo" in grado di mantenere le persone costantemente allineate rispetto a obiettivi e comportamenti attesi e di ridefinire e aggiornare le priorità assegnate in ottica di miglioramento continuo.

Le finalità del processo di valutazione del personale sono:

- conoscitive: per conoscere il livello del raggiungimento degli obiettivi assegnati e il contributo quantitativo e qualitativo delle persone;
- la motivazione e l'engagement: per essere motivato ognuno deve conoscere e sentirsi coinvolto negli obiettivi dell'organizzazione in cui opera e per orientare i propri comportamenti deve avere feedback continui sul suo operato;
- il cambiamento e l'innovazione organizzativa;
- la crescita delle competenze. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, per individuare spazi di miglioramento;
- lo sviluppo e la crescita delle persone meritevoli;
- la premialità e il riconoscimento in termini economici del contributo delle persone.

8.1 Il valutatore

Il valutatore formale è il dirigente. La valutazione della performance, infatti, rappresenta una sua prerogativa esclusiva e non delegabile. Il valutatore effettivo è invece di norma rappresentato dal superiore gerarchico diretto del valutato; questa modalità è prevista a garanzia del principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato ed il lavoro quotidiano delle persone.

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

Il valutatore:

- definisce gli obiettivi e le relative priorità (i pesi) per ciascun valutato;
- effettua il colloquio di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
- definisce, concordandole con la propria Direzione se non dirigente e con l'ufficio competente dell'Area Personale e Organizzazione, eventuali modifiche in itinere relativamente agli obiettivi assegnati;
- svolge durante l'anno i colloqui di feedback;

- valuta, previa condivisione con il proprio dirigente, il raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti attesi dei propri collaboratori;
- firma, o firma insieme al dirigente, la scheda di valutazione;
- propone azioni e interventi finalizzati al miglioramento e allo sviluppo delle competenze e delle prestazioni (es. formazione mirata, affiancamento, etc.).

Ogni dipendente del Comune di Bologna è valutato e partecipa attivamente al processo di valutazione:

- svolge un ruolo di partecipazione attiva durante tutto il processo di valutazione e nel colloquio iniziale nel quale condivide e concorda con il proprio responsabile gli obiettivi da raggiungere, le relative priorità e lo sviluppo dei comportamenti organizzativi;
- può far annotare nella scheda individuale eventuali rilievi sugli obiettivi e sui comportamenti assegnati. Tali annotazioni, pur non modificando l'assegnazione degli stessi, dovranno essere tenute in considerazione dal valutatore in sede di valutazione in corso d'anno e/o finale;
- concordando con il proprio responsabile, nel rispetto delle regole definite nelle disposizioni dell'Area Personale e Organizzazione, eventuali modifiche in itinere.

8.2 Gli ambiti della valutazione individuale

La valutazione individuale della performance, come meglio precisato nell'allegato A, è l'esito di un sistema articolato e di diversi ambiti di valutazione.

1. la performance organizzativa, come già precisato nel paragrafo 4, che, a sua volta, deriva dalla misurazione:

- dello stato di salute dell'amministrazione, misurata attraverso indicatori di salute finanziaria e indicatori di salute organizzativa;
- della media del raggiungimento degli obiettivi operativi complessivi di ente;
- della media dei risultati raggiunti per gli indicatori di performance rispetto ai target di riferimento.

2. La performance individuale che deriva dalla misurazione del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali.

3. I comportamenti organizzativi che misurano come gli obiettivi sono stati raggiunti, attraverso il confronto tra comportamenti attesi e agiti.

E' importante specificare quali comportamenti organizzativi sono attesi, corredandoli delle necessarie definizioni e fornendo una serie di indicatori di osservazione (descrittori comportamentali), partendo dal presupposto che tutti i comportamenti devono essere osservabili (il valutato deve essere in grado di porre in essere i comportamenti), correlati alle funzioni assegnate/svolte dal valutato e rappresentare un'area di miglioramento e un'area di eccellenza del valutato (per differenziare e premiare il merito).

Il manuale dei comportamenti organizzativi dell'Ente, allegato B al presente documento, è coerente con i valori identificativi dell'Amministrazione così come descritti nella Carta dei valori

e dei comportamenti approvata dalla Giunta con PG n. 319450/2013 il 17/12/2013. Ogni responsabile è tenuto quindi, nel suo ruolo di "gestore" di persone, a farsi portavoce ed esempio agendo comportamenti aderenti alla Carta dei valori.

4. La presenza, rilevata anche ai fini della erogazione della premialità secondo i criteri generali previsti dalla contrattazione decentrata integrativa vigente di ente.

8.3 Le fasi della valutazione individuale e il colloquio

Il processo di valutazione della performance è un processo continuo a frequenza annuale coincidente con l'anno solare, ad eccezione del personale dei servizi educativi e scolastici per il quale coincide con l'anno scolastico. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente come descritto di seguito:

Fase 1

Tempistica: Gennaio-Febbraio di ogni anno; Settembre –Ottobre di ogni anno scolastico per i servizi educativi e scolastici.

Attività principali del processo di valutazione: Definizione e assegnazione tramite colloquio individuale degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi sui quali si effettuerà la valutazione.

Tale fase è successiva alla programmazione esecutiva dell'Ente e alla declinazione degli obiettivi strategici ed operativi in obiettivi esecutivi annuali all'interno del Piano delle attività/Piano della performance.

Nel **colloquio di inizio anno** il compito del valutatore è quello di spiegare modalità e benefici del sistema, chiarire in cosa consisterà la valutazione, definire con il collaboratore quali saranno gli aspetti sottoposti a valutazione, precisare i comportamenti attesi e assegnare gli obiettivi che la persona deve raggiungere durante il periodo stabilito, chiarendo le richieste che l'organizzazione pone ai singoli e verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.

Fase 2

Tempistica: In corso d'anno.

Attività principali del processo di valutazione: Monitoraggio e feedback continuo dell'andamento della performance individuale e dello sviluppo dei comportamenti attesi.

Il monitoraggio intermedio avviene quando il ciclo di gestione della performance ha già preso avvio e il suo scopo è quello di riorientare il collaboratore verso prestazioni ottimali ed eventualmente revisionare quegli obiettivi che le mutate circostanze hanno reso non più perseguibili.

Questa fase è molto importante perché, se ben gestita, può migliorare la performance dei collaboratori e quindi dell'organizzazione nel suo complesso.

Durante il ciclo della performance i responsabili esercitano una costante azione di verifica nei confronti dei propri collaboratori finalizzata a:

1. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate;
2. riorientare eventuali comportamenti non in linea con gli obiettivi dell'ente;
3. motivare le persone verso gli obiettivi e i comportamenti attesi.

Durante l'anno, per facilitare il monitoraggio, il responsabile può annotare i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano.

In corso d'anno è necessario effettuare almeno un incontro con il proprio gruppo di lavoro e un colloquio di feedback individuale, laddove se ne ravvisi la necessità.

Oltre alla fase formale di monitoraggio periodico è necessario attivare una modalità di “feedback continuo” quotidiano tra i responsabili e i loro collaboratori. Tali feedback, sia individuali che di gruppo, possono essere:

- feedback di conferma e di riconoscimento, tesi appunto a confermare, riconoscere e quindi a supportare le buone performance dei collaboratori;
- feedback di riorientamento, che identificano i comportamenti che non contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi spronando il collaboratore a sviluppare strategie alternative;
- feedback di rinforzo, che identificano i comportamenti che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi, stimolando il collaboratore a ripeterli e migliorarli.

Fase 3

Tempistica: Gennaio-Febbraio di ogni anno; Settembre –Ottobre di ogni anno scolastico per i servizi educativi e scolastici.

Attività principali del processo di valutazione: Valutazione di fine anno tramite colloquio individuale relativo agli obiettivi e ai comportamenti organizzativi agiti, nell'anno precedente.

Il colloquio di fine anno costituisce il momento della comunicazione della valutazione complessiva effettuata sul periodo di riferimento. Questo colloquio avviene dunque quando il ciclo di gestione della performance è già terminato.

Durante il colloquio il responsabile esporrà al proprio collaboratore la valutazione in riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi cercando in particolare di fornire feedback di riconoscimento del lavoro svolto e dell'impegno.

Nella stessa sede il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo da parte del valutatore. Tali osservazioni possono essere annotate nella scheda.

Non è necessario trovare l'accordo su tutti gli item di valutazione; eventuali disaccordi vanno registrati nell'apposito spazio previsto dalla scheda individuale.

Valutatore e valutato generalmente in tale occasione condividono i percorsi di miglioramento e sviluppo dei comportamenti apparsi più critici e i nuovi obiettivi da assegnare per l'anno successivo.

Il colloquio rappresenta il momento di comunicazione e confronto tra responsabile e collaboratore più importante dell'intero processo. Non si tratta di un processo unidirezionale in cui il valutato in qualche modo "subisce" la valutazione. Al contrario, il colloquio è un momento dialettico in cui il processo è perlopiù "condiviso", attraverso l'esposizione e/o il chiarimento di episodi significativi ai fini della valutazione, per comprendere meglio errori e adottare eventuali strategie di miglioramento.

Richiesta di riesame della valutazione anche ai fini del sistema premiante

Fase 1

Richiesta indirizzata al valutatore diretto e al Direttore della struttura di appartenenza di riesame della valutazione, in caso di valutazione inferiore alla valutazione attesa. Tale richiesta deve essere motivata da elementi concreti.

Tempistica:

Entro 5 gg dalla consegna delle schede di valutazione per i Dirigenti, le Posizioni Organizzative e le Alte Specializzazioni.

Entro 15 gg dalla consegna delle schede di valutazione per gli altri dipendenti.

Fase 2

Risposta scritta e motivata da parte del valutatore e della direzione della struttura.

Tempistica:

Entro 5 gg dalla consegna delle schede di valutazione per i Dirigenti, le Posizioni Organizzative e le Alte Specializzazioni.

Entro 15 gg dalla consegna delle schede di valutazione per gli altri dipendenti.

8.4 La valutazione individuale

La performance individuale è valutata anche in relazione alle diverse responsabilità affidate ai singoli dipendenti e alla categoria di appartenenza. La disciplina di dettaglio è contenuta nell'allegato A. Di seguito vengono riportati i criteri generali.

8.4.1 Personale dirigente

Il sistema di valutazione della performance dirigenziale si collega ai seguenti fattori, meglio descritti nella disciplina di dettaglio:

- alla performance organizzativa dell'Ente;
- il raggiungimento degli obiettivi della struttura di cui il dirigente è responsabile e di specifici obiettivi individuali, come rilevati ogni anno nel Piano delle Attività e attribuiti a ciascun dirigente sulla base del proprio incarico dirigenziale;

- ai comportamenti organizzativi agiti, compresa la capacità di esercitare il proprio ruolo coinvolgendo e valorizzando le persone della propria struttura e la capacità di valutare i propri collaboratori anche in maniera differenziata;
- alla presenza in servizio.

I comportamenti organizzativi sono quelli indicati nella disciplina di dettaglio, allegato B.

La procedura di valutazione:

- il Direttore Generale effettua la valutazione dei Capi Area e Dipartimento e del Direttore della Avvocatura Civica, coadiuvato dal Nucleo di Valutazione cui compete, come da Regolamento di organizzazione, il supporto a tale processo di valutazione annuale;
- il Segretario Generale effettua la valutazione dei Vice-Segretari generali e dei Direttori dei Settori di supporto all'attività degli organi;
- il Nucleo di valutazione propone al Sindaco la valutazione del Direttore Generale e del Segretario Generale;
- i dirigenti apicali di Area e Dipartimento e gli eventuali altri dirigenti sovraordinati effettuano la valutazione dei dirigenti delle loro strutture.

8.4.2 Personale in posizione organizzativa e con contratto di alta specializzazione

Il sistema di valutazione della performance del personale in posizione organizzativa o con contratto di alta specializzazione a tempo determinato (ai sensi dell'art. 110 del TUEL) si collega ai seguenti fattori, meglio descritti nella disciplina di dettaglio :

- alla performance organizzativa dell'Ente;
- al raggiungimento degli obiettivi della struttura o dell'attività progettuale di cui la posizione organizzativa o l'alta specializzazione è responsabile e al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, come rilevati ogni anno nel Piano delle Attività e attribuiti a ciascun responsabile sulla base del proprio incarico;
- ai comportamenti organizzativi agiti, compresa la capacità di esercitare il proprio ruolo coinvolgendo e valorizzando le persone componenti la propria struttura e, dove prevista, la capacità di proporre la valutazione dei propri collaboratori anche in maniera differenziata;
- alla presenza in servizio.

I comportamenti organizzativi sono quelli indicati nella disciplina di dettaglio, allegato B.

La procedura di valutazione del personale in posizione organizzativa o con contratto di alta specializzazione è la seguente.

Il dirigente cui la posizione afferisce assegna al personale incaricato di Posizione Organizzativa e di Alta Specializzazione gli obiettivi annuali e i comportamenti organizzativi attesi sui quali sarà effettuata la valutazione per l'erogazione della retribuzione di risultato.

La valutazione è di competenza del dirigente della struttura cui la posizione di lavoro afferisce. Qualora i risultati raggiunti siano accertati in termini negativi o comunque insoddisfacenti, la proroga degli incarichi delle posizioni può non essere disposta.

8.4.3 Personale di categoria A, B, C, D

Il sistema di valutazione della performance del personale di categoria A, B, C, D si collega ai seguenti fattori, meglio descritti nella disciplina di dettaglio :

- alla performance organizzativa dell'Ente;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e di gruppo, come rilevati ogni anno nel Piano delle Attività e attribuiti a ciascun dipendente;
- ai comportamenti organizzativi agiti;
- alla presenza in servizio.

I comportamenti organizzativi sono quelli indicati nella disciplina di dettaglio, allegato B.

La valutazione annuale del personale categoria A, B, C, D viene effettuata dai responsabili delle strutture organizzative come già definito nel punto 5 del presente documento.

8.5 Collegamento al sistema premiante

L'esito della valutazione della performance Individuale, come sopra descritta nelle sue diverse componenti (performance organizzativa, performance individuale, comportamenti organizzativi e presenza) e come meglio dettagliata nell'allegato A, costituisce il riferimento e il presupposto esclusivo per la quantificazione e l'erogazione della premialità per i dipendenti e delle retribuzioni di risultato di Dirigenti, APO e Alte Specializzazioni, secondo quanto stabilito nei CCNL e nei CCDI.

8.6 Valutazione del valutatore

La "Valutazione a 360°" o "Feedback a 360°", meglio conosciuto a livello internazionale come Multi Source Feedback, consiste nella formulazione di un giudizio complessivo sulla prestazione lavorativa di un soggetto, mediante la raccolta delle informazioni da una molteplicità di fonti.

Il metodo del Feedback a 360° permette un coinvolgimento di tutti i componenti dell'organizzazione: il responsabile coinvolto nella valutazione è valutato dai suoi superiori gerarchici, dai suoi collaboratori diretti e dai suoi pari ed in alcuni casi si coinvolgono anche i fornitori esterni. Questo permette al responsabile di sviluppare consapevolezza sulle proprie capacità e competenze, conoscendo così l'impatto dei suoi comportamenti in ambito professionale e mettendo a confronto la percezione di sé con la percezione degli altri soggetti con i quali si relaziona nel contesto lavorativo.

Nella nostra Amministrazione nell'anno 2017 è stata avviata per la prima volta in via sperimentale una forma di valutazione a 360°, seppur parziale e semplificata, che potrà proseguire anche negli anni successivi una volta verificati e acquisiti gli esiti della sperimentazione. Si tratta di un processo dinamico e a lungo termine, che richiederà tempo per il suo sviluppo consapevole e in grado di determinare concreti cambiamenti positivi nei

comportamenti delle persone e nei risultati organizzativi.

8.7 Autovalutazione

Il sistema introduce la possibilità per il valutato di esprimere un giudizio sul proprio operato (possibilmente supportato da evidenze concrete), attraverso la compilazione della scheda di valutazione individuale con le indicazioni in nota degli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi da raggiungere e le motivazioni di eventuali previsioni di punti di forza e/o di debolezza. La scheda potrà essere utilizzata come base di confronto durante il colloquio finale.

8.8 Premio delle eccellenze

Il premio può essere riconosciuto secondo le modalità eventualmente previste dal CCNL e dai vigenti CCDI ai dipendenti che hanno avuto nell'anno di riferimento una prestazione eccellente apprezzata attraverso la massima valutazione complessiva – pieno raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e individuale, massima valutazione nei comportamenti organizzativi e nessuna decurtazione relativamente alle assenze.

8.9 Premio per l'innovazione

Il premio può essere disposto annualmente sulla base delle risorse disponibili per la contrattazione decentrata integrativa. Il premio, da definire nella medesima sede, viene assegnato al miglior progetto di innovazione e cambiamento presentato e in grado di fornire un significativo impatto sul servizio finale o sui processi interni di lavoro.