

Comune di Schio

Provincia di Vicenza

Il Sistema di Valutazione della Performance

GUIDA METODOLOGICA

Documento a cura dell'OIV del Comune di Schio (VI)

Sommario

Caratteristiche del sistema di valutazione della performance del Comune di Schio	Pag. 3
La valutazione della performance di Ente	Pag. 4
La valutazione della performance di Ente e le ricadute sulla valutazione dei Dirigenti	Pag. 5
La valutazione della performance di Ente e le ricadute sull'organizzazione	Pag. 6
La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O.	Pag. 7
La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di Struttura	Pag. 8
La valutazione della performance del Personale	Pag. 23
Tempi di attuazione della nuova metodologia	Pag. 26

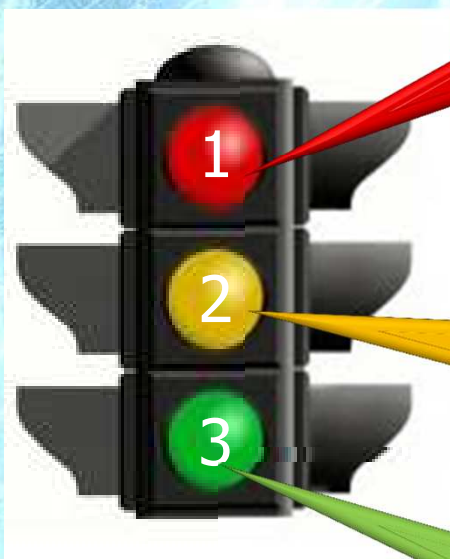
Caratteristiche del sistema di valutazione della performance del Comune di Schio

- Gli strumenti di valutazione messi a sistema hanno un alto grado di personalizzazione sia per la parte dei comportamenti organizzativi sia per la parte di obiettivi/attività (***una valutazione "su misura" per la Città di Schio***)
- Per la valutazione dei comportamenti organizzativi, la definizione del profilo atteso è avvenuta attraverso un percorso organizzativo condiviso con Amministratori e Dirigenti (***centralità delle persone***)
- L'impostazione del sistema combina la peculiarità dell'approccio con la valorizzazione del percorso che l'Ente ha fatto negli ultimi anni in materia di programmazione, controllo e monitoraggio dei risultati: PEG/PGS, Customer (***innovazione nella continuità***)
- Il grado di soddisfazione dei cittadini diventa parte integrante del sistema di valutazione e stimola la riflessione sulla valutazione dei risultati vista con gli occhi del cittadino (***ascolto attivo dei cittadini***)
- Il sistema ha una costruzione modulare che può in futuro integrare altre forme di valutazione come ad esempio la valutazione dal basso dei responsabili a cura dei collaboratori.

La valutazione della performance di Ente

- La valutazione della performance di Ente avviene attraverso l'INDAGINE CITIZEN SATISFACTION, effettuata da anni dal Comune di Schio.
- La soddisfazione dei cittadini è un elemento importante del sistema di valutazione. Il grado di qualità percepita dai cittadini ha un impatto diretto sul sistema premiante dei Dirigenti. (In prospettiva può essere valutata l'opportunità di un'estensione ad altri gruppi di personale).
- I risultati dell'Indagine sono valutati in funzione dei valori attesi, definiti all'inizio dell'anno nel Piano Generale di Sviluppo.

La valutazione della performance di Ente e le ricadute sulla valutazione dei Dirigenti



DECURTAZIONE PREMIALITA' DEL 30%:

se l'**INDAGINE DI CITIZEN SATISFACTION** mette in evidenza una valutazione complessiva inadeguata rispetto ai valori attesi, il "monte" complessivo della premialità dei Dirigenti è decurtato del 50%

DECURTAZIONE PREMIALITA' DEL 15%:

se l'**INDAGINE DI CITIZEN SATISFACTION** mette in evidenza una valutazione non completamente adeguata rispetto ai valori attesi, il "monte" complessivo della premialità dei Dirigenti è decurtato del 20%

RICONOSCIMENTO COMPLETO DELLA PREMIALITA' :

se l'**INDAGINE** mette in evidenza una valutazione complessiva adeguata rispetto ai valori attesi, il "monte" complessivo della premialità dei Dirigenti viene utilizzato a pieno

Le soglie di valutazione sui valori attesi relativi ai servizi sottoposti all'indagine di citizen satisfaction sono definite annualmente. I valori attesi sono definiti in fase elaborazione del piano delle performance.

La valutazione della performance di Ente e le ricadute sull'organizzazione

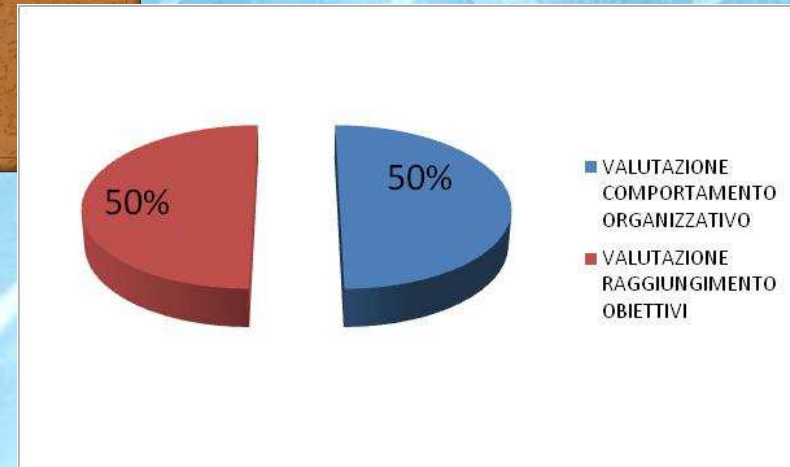


In futuro, in presenza di valutazioni **oltre alle aspettative**, riferite a temi specifici dell' **INDAGINE CITIZEN SATISFACTION** e riconducibili all'operato del Dirigente, potrà essere individuato il **premio di "eccellenza"**, attivabile **quando i vincoli normativi lo consentiranno e salvo esito della contrattazione decentrata**.

L'entità del valore economico del premio di eccellenza è a cura del Sindaco.

La valutazione della performance: Dirigenti, P.O. struttura e P.O di progetto

Sia per i **Dirigenti** che per **le P.O. di struttura**, nella valutazione della performance il **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO** pesa per il 50%, mentre il **RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** definiti in fase di PEG pesa per il 50%



Per **le P.O. di progetto**, la valutazione della performance coincide con il grado di **RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** assegnati con i Decreti di nomina. Pertanto pesa per il 100%.

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

■ A. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

- La valutazione dei comportamenti organizzativi fa riferimento al **repertorio** dei comportamenti e delle capacità definito attraverso i focus group con i Dirigenti e gli Amministratori
- Nella slide che segue, sono indicati le aree del comportamento organizzativo prese in esame per la valutazione dei Dirigenti, la corrispondente declaratoria "personalizzata" e propria dell'Ente, il motto che ad essa fa riferimento e indica in sintesi lo spirito che anima il comportamento stesso.
- Per l'articolazione completa del repertorio si rimanda all'Allegato **SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORAMENTI DIRIGENTI E OBIETTIVI LORO ASSEGNATI**. In modo analogo è necessario predisporre lo schema anche per le P.O. di struttura.

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

■ A. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

1. Senso della responsabilità e consapevolezza di ruolo

Il Dirigente è consapevole della rilevanza di lavorare nella PA e avverte un forte senso di appartenenza all'Ente, che sa trasmettere ai suoi collaboratori.

«Sono un “civil servant” e mi sento orgoglioso di lavorare per il mio Comune»

2 - Cura dei processi di autoformazione

Il Dirigente cura con costanza la propria formazione, attraverso corsi e seminari, cercando di conoscere altre realtà e favorendo il confronto di esperienze diverse

«Per una mente aperta: studio, mi aggiornò, mi confronto con i colleghi di altri Enti e Organizzazioni»

3 – Leadership

Il Dirigente ha una forte capacità di condurre azioni e raggiungere gli obiettivi, anche quando cala la tensione, rappresentando un decisivo riferimento per tutti

«Verso la meta: so condurre con forza e fiducia alla mia squadra»

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

■ A. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

4 – Sviluppo dei collaboratori e cura della loro crescita professionale

Il Dirigente conosce i propri collaboratori ed ha un rapporto aperto e di fiducia, valorizzandone, attraverso la valutazione, i punti di forza. Il Dirigente delega responsabilità ai collaboratori in funzione delle loro capacità e del loro potenziale, lasciando ampi margini di azione e verificando con sistematicità i risultati. Il Dirigente sa valorizzare il potenziale dei collaboratori e capitalizzare le loro competenze professionali a vantaggio dell'organizzazione nel suo insieme

«Dirigere l'orchestra: ho un gruppo di collaboratori che curo, coordino e faccio crescere»

5 - Capacità di ascolto del contesto e capacità di fare rete

Il Dirigente conosce le dinamiche del territorio, con particolare attenzione ai target del proprio settore; è in grado di analizzare il contesto utilizzando con proprietà dati, strumenti e metodologie per programmare servizi e interventi. Il Dirigente è capace, sui temi emergenti, di stimolare forme di ascolto attivo e attivare i soggetti esterni attraverso partnership e accordi

«L'antenna sul territorio: curo la mia rete di relazioni professionali e coinvolgo gli amministratori sui temi emergenti»

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

■ A. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

6. Capacità di analisi e soluzione di problemi in tempi brevi

Il Dirigente è capace di analizzare situazioni complesse e trovare soluzioni adeguate in tempi brevi, affrontando rischi e problemi con responsabilità e catalizzando risorse di attori esterni e interni all'Ente

«Ad ogni problema c'è una soluzione: analizzo, propongo, mi assumo dei rischi»

7 – Sensibilità economica nelle scelte gestionali

Il Dirigente è sensibile ai costi ed è capace di individuare con costanza e innovatività forme alternative di finanziamento e di entrate

«Spendere meno e spendere meglio: sto attento alle risorse economiche e so cogliere le opportunità di finanziamento»

8 – Capacità di programmazione, gestione e controllo

Il Dirigente sa tradurre le strategie dell'Amministrazione in un coerente ed integrato sistema di obiettivi a cascata, anche interfunzionali. Il Dirigente negozia con i collaboratori gli obiettivi, monitora e valuta i risultati finali

«Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare: so dov'è il porto e utilizzo tutti gli strumenti di navigazione»

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

■ A. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

9- Propensione al cambiamento

Il Dirigente è capace di riconoscere la necessità del cambiamento, sa sviluppare l'organizzazione in funzione degli obiettivi del processo in essere e stimola colleghi ed Amministratori ad intraprendere i processi di cambiamento, svolgendo spesso un ruolo propulsore

«Tutto scorre: considero il cambiamento parte del quotidiano»

10- Propensione all'innovazione e orientamento alla democrazia digitale

Il Dirigente è capace di riconoscere la necessità di introdurre soluzioni organizzative e di gestione di servizio nuove e sa coinvolgere positivamente tutta la sua struttura. Il Dirigente orienta i propri collaboratori ed utenti ad utilizzare le tecnologie informatiche con fini di efficacia e/o efficienza

«Non sulle nuvole ma sulla nuvola: ho una visione moderno e coraggiosa»

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

■ **A. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

- Dal repertorio vengono selezionati alcuni comportamenti organizzativi sui quali si fonda la valutazione per l'annualità di riferimento.
- La selezione è effettuata in fase di programmazione attraverso un percorso di confronto tra valutato e valutatore, con l'eventuale supporto del OIV.
- La selezione dei comportamenti organizzativi si ispira ai seguenti criteri:
 - significatività di un comportamento organizzativo rispetto alla posizione ricoperta;
 - rilevanza di alcuni comportamenti in funzione di particolari progetti assegnati;
 - individuazione di aree di miglioramento della performance individuale.

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

- **A. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**
 - E' possibile selezionare, tra i comportamenti organizzativi individuati, quelli che saranno maggiormente rilevanti ai fini valutativi. In fase di programmazione, la dimensione del comportamento organizzativo maggiormente significativa verrà segnalata con una "stellina".
 - La "stellina" funge, nel modello di calcolo, come una maggiore ponderazione della valutazione del comportamento associato.
 - Per ogni comportamento organizzativo individuato, è definito un «Patto». Il «Patto» è uno specifico accordo tra Valutatore e Valutato, che esprime in termini concreti le attese di performance e i risultati riscontrabili che accertano il raggiungimento della performance.
 - Il «Patto» è corredato da indicatori di performance, attraverso i quali al termine dell'anno è effettuata la valutazione (vedi Allegato 1 **SCHEDE DI VALUTAZIONE COMPORAMENTI DIRIGENTI E OBIETTIVI LORO ASSEGNATI**).

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

■ A. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

- In fase di valutazione, l'OIV avrà cura di raccogliere il commento a fronte degli elementi del "Patto" e di esprimere il grado di performance raggiunto, secondo questo schema:

0	La performance è totalmente inadeguata a tutti gli elementi indicati nel Patto
1	La performance è parzialmente adeguata agli elementi indicati nel Patto
2	La performance è completamente adeguata agli elementi indicati nel Patto
3	La performance supera le attese dell'organizzazione

- Il grado di performance indicato nella scheda deve essere fortemente coerente e motivato dalle note di accompagnamento.

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

ESEMPIO

Comportamenti organizzativi attesi	PATTO	PATTO concordato	peso	INDICATORI e target	esito
1. Senso della responsabilità e consapevolezza di ruolo					
- Il Dirigente è consapevole della rilevanza di lavorare nella PA e avverte un forte senso di appartenenza all'Ente, che sa trasmettere ai suoi collaboratori.	- il cittadino al centro del lavoro proprio e dei collaboratori, con equità, trasparenza, pazienza e piena disponibilità	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	*	- miglioramento della struttura valutato dai Cittadini	3
	- colloquia e sollecita i propri collaboratori a colloquiare, in sede istituzionale, con i cittadini singoli e con associazioni e rappresentanze in genere, con atteggiamento	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	*	- esito valutazione dei cittadini	1
3 - Leadership					
- Il Dirigente ha una forte capacità di condurre azioni e raggiungere gli obiettivi, anche quando cala la tensione, rappresentando un decisivo riferimento per tutti	- ha un atteggiamento di franco rispetto dei propri collaboratori che ottiene il franco rispetto dai propri collaboratori	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		- indagine di clima	1
	- favorisce i momenti di socializzazione dei suoi collaboratori al di fuori del lavoro	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		- n. eventi	0

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

■ A. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

- Per i comportamenti con la «stelletta» il grado di performance è moltiplicato per 1,5.
- La valutazione complessiva individuale è la somma delle valutazioni ponderate.
- La **valutazione di sintesi** è data dal rapporto in percentuale tra la valutazione complessiva ottenuta e la valutazione massima ottenibile, cioè la valutazione che il valutato avrebbe potuto ottenere SE in ogni comportamento della propria scheda fosse stato valutato 3.
- L'approccio individuato favorisce una valutazione equa ed evita sperequazioni nell'assegnazione dei punteggi. Né il numero dei comportamenti selezionati né il numero di "stellette" utilizzato penalizza o favorisce la valutazione. La valutazione effettiva è sempre in riferimento a ciò che l'organizzazione si attende dalla singola persona.

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

ESEMPIO

Comportamenti organizzativi attesi	PATTO	PATTO concordato	peso	INDICATORI e target	esito	valutazione ponderata	valutazione massima ottenibile
1. Senso della responsabilità e consapevolezza di ruolo							
- Il Dirigente è consapevole della rilevanza di lavorare nella PA e avverte un forte senso di appartenenza all'Ente, che sa trasmettere ai suoi collaboratori.	- il cittadino al centro del lavoro proprio e dei collaboratori, con equità, trasparenza, pazienza e piena disponibilità	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	*	- miglioramento della struttura valutato dai Cittadini	3	4,5	4,5
	- colloquia e sollecita i propri collaboratori a colloquiare, in sede istituzionale, con i cittadini singoli e con associazioni e rappresentanze in genere, con atteggiamento	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	*	- esito valutazione dei cittadini	1	1,5	4,5
3 - Leadership							
- Il Dirigente ha una forte capacità di condurre azioni e raggiungere gli obiettivi, anche quando cala la tensione, rappresentando un decisivo riferimento per tutti	- ha un atteggi.to di franco rispetto dei propri collaboratori che ottiene il franco rispetto dai propri collaboratori	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		- indagine di clima	1	1	3
	- favorisce i momenti di socializzazione dei suoi collaboratori al di fuori del lavoro	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		- n. eventi	0	0	3
						Valuazione di sintesi:	46,66%

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

■ B. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE OBIETTIVI E ATTIVITA'

ATTUALE STRUTTURA DI PEG
PROGETTI
Presentazione di alcune proposte innovative alla Direzione generale in materia di XXX
Partecipazione a seminari a livello nazionale in materia XXX con relazione ai colleghi
Predisposizione di alcuni report specifici destinati a colleghi e collaboratori in tema di XXX
Raccolta e/o aggiornamento dei dati relativi al contesto/a popolazioni per la produzione di documenti
Proposte migliorative dei servizi alla Direzione Generale a fronte dell'individuazione di bisogni nuovi
Predisposizione/ottimizzazione di linee verdi, sportelli, focus group, XXX finalizzate all'ascolto
Gestione dell'emergenza relative alla riduzione temporanea dell'organico mantenendo il clima collaborativo
Gestione di problemi emergenti anche in assenza di direttive
Presenza di collaboratori motivati e con legami di fiducia, come emerge dalla
ATTIVITA'
Presentazione di alcune proposte innovative alla Direzione generale in materia
Partecipazione a seminari a livello nazionale in materia XXX con relazione ai c
Predisposizione di alcuni report specifici destinati a c collaboratori in t
Raccolta e/o aggiornamento dei dati relativi al con onni per la pr
Proposte migliorative dei servizi alla Direzione con l'individuaz
Predisposizione/ottimizzazione di linee ver XXX finaliz
Gestione dell'emergenza relative alla ridu organico mant

- Dalla struttura attuale del PEG, dovranno essere scelti alcuni obiettivi e/o attività: la valutazione della performance dei Dirigenti avrà come riferimento questa selezione.
- E' possibile indicare, tra i progetti o le attività selezionati, quelli maggiormente rilevanti nella valutazione: in fase di programmazione, si può segnalarne la rilevanza con una **"stellina"**

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

- **B. LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE OBIETTIVI E ATTIVITA'**
 - La valutazione della performance relativa ad obiettivi e attività avviene in modo analogo a quanto descritto per la parte relativa alla valutazione dei comportamenti organizzativi.
 - In fase di programmazione è opportuno che sia chiaro ed esplicitato quali persone sono significativamente coinvolte in obiettivi e attività.
 - Il grado di performance raggiunto ed il peso assegnato sono legati all'obiettivo e non alle persone coinvolte: se allo stesso obiettivo sono coinvolti un Dirigente e più PO, tutto il team sarà legato alla medesima valutazione. E' sulla parte della valutazione del comportamento organizzativo che si potrà evidenziare un contributo individuale carente o particolarmente positivo al raggiungimento dell'obiettivo
 - Il grado di performance, espresso da 0 a 3, viene "ponderato" rispetto all'importanza dell'obiettivo considerato: nel caso del progetto o dell'attività o con "stelletta", il grado di performance viene moltiplicato per 1,5.
 - La valutazione della performance è il grado di performance ponderato; la valutazione complessiva è la somma delle valutazioni ponderate.
 - La **valutazione di sintesi** è data dal rapporto in percentuale tra la valutazione complessiva e la valutazione massima ottenibile, cioè la valutazione che il valutato avrebbe potuto ottenere se in ogni progetto e attività assegnate avesse ottenuto la valutazione 3.

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

ESEMPIO

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE RELATIVE OBIETTIVI E ATTIVITA'

OBIETTIVI E ATTIVITA' - VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE: MARCO ROSSI

		Peso	Indicatori	Grado di performance	Valutazione ponderata della performance	Valutazione massima ottenibile
PROGETTI						
1	Presentazione di alcune proposte innovative alla Direzione generale in materia di XXX	*	2	3,0	4,5
2	Partecipazione a seminari a livello nazionale in materia XXX con relazione ai colleghi		3	3,0	3,0
3	Predisposizione di alcuni report specifici destinati a colleghi e collaboratori in tema di XXX		1	1,0	3,0
4	Raccolta e/o aggiornamento dei dati relativi al contesto/ a popolazioni per la produzione di documenti programmatici (RPP, Piano della Performance, PGS, ecc)		3	3,0	3,0
ATTIVITA' (processi produttivi)						
1	Presentazione di alcune proposte innovative alla Direzione generale in materia di XXX		2	2,0	3,0
2	Partecipazione a seminari a livello nazionale in materia XXX con relazione ai colleghi	*	2	3,0	4,5
3	Predisposizione di alcuni report specifici destinati a colleghi e collaboratori in tema di XXX		3	3,0	3,0
4	Raccolta e/o aggiornamento dei dati relativi al contesto/ a popolazioni per la produzione di documenti programmatici (RPP, Piano della Performance, PGS, ecc)		1	1,0	3,0
5	Proposte migliorative dei servizi alla Direzione Generale a fronte dell'individuazione di bisogni nuovi		1	1,0	3,0
				Valutazione di sintesi	66,7%	

La valutazione della performance dei Dirigenti e delle P.O. di struttura

■ C. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA

- La valutazione della performance complessiva dei Dirigenti è la somma dei punteggi parziali, tenendo conto dei pesi inizialmente definiti tra valutazione dei comportamenti organizzativi (50%) e valutazione del raggiungimento degli obiettivi (50%)



Si segnala che la vigente normativa introduce fattispecie che incidono sulla valutazione del personale e sull'erogazione del premio. La loro misura è determinata dall'OIV in sede di negoziazione degli obiettivi anno per anno ovvero sulla base di direttive della Giunta

La valutazione della performance del Personale



La valutazione della Performance per il Personale è soggetta ai vincoli della contrattazione.

Si suggerisce di sviluppare una metodologia analoga a quella dei Dirigenti e P.O. di struttura, pur mantenendo una maggior semplicità.

Nella valutazione della performance del personale, si propone di considerare per **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO** un peso del 50% e per il **RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI** definiti in fase di **PEG** un peso del 50%

Tempi di attuazione della nuova metodologia

Dirigenti

- Immediatamente per la programmazione 2013

Posizioni
Organizzative

- In attesa della concertazione con le RSU

Dipendenti

- A seguito delle azioni di concertazione con le RSU