

# Criteri di per l'assegnazione del trattamento accessorio

## Criteri di per l'assegnazione del trattamento accessorio

### Le competenze chiave dell'organizzazione

#### Direttore, Dirigenti e PO

Le percentuali di valutazione degli obiettivi sono dunque: 40% per le P.O.; 45% per i dirigenti e il direttore

#### 5 competenze di cui 3 strategiche e 2 rilevanti:

##### Strategiche:

N.	competenza	Definizioni
1	Capacità di razionalizzare	Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.
2	Governance e comunicazione.	Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione).
3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori <u>1</u>

##### Rilevanti:

N.	competenza	Definizioni
4	Leadership partecipativa	capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+). Capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra singolo ente e Unione.
5	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere il contributo degli altri

Qualora il direttore/dirigente/PO non valuti collaboratori o proponga la valutazione, anche solo per un parere, o ne valuti o proponga la valutazione di un solo collaboratore il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici.

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

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

proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello, ma dove se  $SQM \geq 10$  il fattore di valutazione è al massimo; per valori inferiori a 10 la valutazione è proporzionalmente ridotta. Si applica la seguente proporzione:

10 (scarto massimo valutabile) : punteggio massimo ottenibile = Scarto effettivo : X.

## Segretari Generali

Le percentuali di valutazione degli obiettivi sono 40% per i segretari.

**6 competenze di cui 4 strategiche e 2 rilevanti:**

**- Strategiche:**

N.	competenza	Definizioni
1	Capacità di razionalizzare	Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.
2	Governance e comunicazione.	Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione).
3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori <u>1</u>
4	Contributo all'attività dell'Unione	Misura dell'apporto fornito dal Segretario all'attività ed allo sviluppo dell'Unione.

**Rilevanti:**

N.	competenza	Definizioni
5	Leadership partecipativa	capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+). Capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra singolo ente e Unione.
6	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere il contributo degli altri

Qualora il segretario non valuti collaboratori o proponga la valutazione, anche solo per un parere, o ne valuti o proponga la valutazione di un solo collaboratore il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici.

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

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

proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello, ma dove se  $SQM \geq 10$  il fattore di valutazione è al massimo; per valori inferiori a 10 la valutazione è proporzionalmente ridotta. Si applica la seguente proporzione:

10 (scarto massimo valutabile) : punteggio massimo ottenibile = Scarto effettivo : X.

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

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

**5 competenze di cui 3 strategiche e 2 rilevanti:**

**- strategiche:**

N.	competenza	Definizioni
1	Problem-solving	Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza
2	Integrazione	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici
3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori <u>1</u>

- Rilevanti:

N.	competenza	Definizioni
4	Leadership	capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori
5	Team-building	Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri

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

Percentuale di valutazione degli obiettivi per tutti i livelli:

10% per A, B, C,

20% per D non incaricati di PO.

**5 competenze**

N.	competenza	definizioni
1	Tecnico/operativa	Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.
2	Relazionale	capacità di ascolto e risposta all'utente interno - esterno
3	Problem - solving	Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento
4	Integrazione nei servizi	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici
5	Orientamento al servizio	Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora

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

proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello, ma dove se  $SQM \geq 10$  il fattore di valutazione è al massimo; per valori inferiori a 10 la valutazione è proporzionalmente ridotta. Si applica la seguente proporzione:

10 (scarto massimo valutabile) : punteggio massimo ottenibile = Scarto effettivo : X.

Qualora il responsabile di presidio non valuti collaboratori o proponga la valutazione, anche solo per un parere, o ne valuti o proponga la valutazione di un solo collaboratore il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici.

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

## Il processo

L'idea è quella di introdurre un approccio partecipativo anche nel processo valutativo in modo da trasformare la valutazione da espropriazione a valorizzazione. Il valutato dovrà sentirsi non più l'oggetto della valutazione ma un soggetto attivo nel processo: la valutazione deve dare alle persone un'opportunità di conoscenza delle proprie capacità, deve perciò essere vissuta come opportunità e come guida per scoprire potenzialità nascoste oppure per migliorare eventuali lacune.

Per rendere i valutati protagonisti, cogliendo anche in questo una sollecitazione contenuta nelle indicazioni della Civit (delibera n.114/2010) si è pensato di introdurre nelle schede di valutazione i cosiddetti "**piani di sviluppo**" nei quali il valutatore dovrà esplicitare le aree di miglioramento e gli strumenti con i quali sviluppare le competenze sulle quali sono state riscontrati eventuali gap.

Inoltre, saranno introdotti, come suggerito dalla Civit, **forme di raccolta** dei dati da utilizzare per la valutazione, anche di provenienza diversa da quella del valutatore (es. autovalutazione, valutazione dei collaboratori, valutazione dei stakeholders esterni).

## L'applicazione del principio della differenziazione

Il principio obbligatorio della differenziazione "forzata" introdotto dal Dlgs n.150/2009, impone la distribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento accessorio.

Si è pensato che la selettività nella distribuzione degli incentivi alla performance per il personale dipendente e della retribuzione di risultato per segretari, dirigenti e PO possa essere garantita attraverso l'individuazione dei seguenti criteri:

un parametro della valutazione del comportamento per segretari, dirigenti e PO misurata attraverso il criterio dello **scarto quadratico medio (deviazione standard)SQM**:

L'idea è stata, perciò, quella di introdurre un concetto di "differenziazione indiretta" più che forzata avendo attribuito un peso pari a 10 punti su 100 relativo al comportamento per le PO, i dirigenti e i segretari, ciò comporta che il criterio della capacità di differenziazione pesa per 5% della valutazione. Qualora il segretario, il dirigente o la PO non si avvalga di collaboratori che valuti direttamente o di cui proponga la valutazione, anche soltanto come parere, il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri parametri strategici.

l'introduzione delle seguenti 5 fasce di punteggio:

Il punteggio va da 0 a 100. Per valutazioni inferiori a 20 punti non si eroga la retribuzione di risultato; da 20 a 40 punti si eroga il 40% della retribuzione; da > 40 a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione; da > 60 a 80 punti si eroga l'80% dell'indennità; da > 80 punti si eroga il 100% della retribuzione.

Fasce	punteggio	Produttività (cat. A, B, C, D). Indennità di risultato (dirigenti, PO, segretari e direttore)
1	Da >80 a 100	100%
2	Da >60 a 80	80%
3	Da >40 a 60	60%
4	Da 20 a 40	40%
5*	Inferiore a 20	0

La permanenza per un biennio nella 5^ fascia di valutazione può essere considerata ai fini dell'applicazione delle sanzioni previste dal Codice disciplinare per l'insufficiente rendimento, secondo le modalità indicate dal D. Lgs 150/2009.

## Il Premio dell'eccellenza

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

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

## Sistemi di valutazione della performance individuale dei segretari, dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa e dei dipendenti

Si riportano di seguito i sistemi di valutazione della performance individuale dei segretari, dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa e dei dipendenti. Per i dirigenti e gli incaricati di posizione organizzativa i sistemi aggiornano la parte relativa alla retribuzione di risultato dei relativi regolamenti.