



ASP CITTÀ DI BOLOGNA

Azienda pubblica di servizi alla persona

LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE ALL'INTERNO DEL PIANO DELLA PERFORMANCE: I DIRIGENTI

Il Piano è articolato su due livelli :

- 1. dimensioni della valutazione** che costituiscono i “pilastri” del sistema e definiscono gli aspetti ritenuti rilevanti per la valutazione. Possono avere diversa rilevanza e quindi possono essere oggetto di ponderazione.
- 2. ambiti della valutazione** che costituiscono le articolazioni di ciascuna dimensione e ne specificano la natura e il contenuto.

Per l'erogazione degli incentivi si stabiliscono le seguenti 3 dimensioni:

- a) La Performance organizzativa (risultato conseguito nel suo complesso dall'Amministrazione);*
- b) I risultati raggiunti (si riferisce agli obiettivi assegnati a ciascuna posizione dirigenziale con il PDO);*
- c) Comportamento organizzativo.*

DIMENSIONE	AMBITI	Ponderazione DIRIGENTI
Performance organizzativa	a) Grado att. strategia b) Portafoglio Servizi c) Stato salute amm. d) Impatti sui bisogni e) <i>Benchmarking</i>	35
Risultati individuali	Obiettivi di settore	35
Comportamento organizzativo	Diversificati in relazione ai diversi dirigenti	30
TOTALE VALUTAZIONE INDIVIDUALE		100

A) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance organizzativa concerne il contributo individuale che ogni direttore/dirigente di settore apporta alla performance di tutta l'ASP e vengono definiti con la Direzione Generale.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	MAX PUNTI 35
Contributo del dirigente	Insufficiente	0	
	Adeguito	8,75	
	Buono	17,50	
	Ottimo	26,25	
	Eccellente	35	
Sub totale contributo del dirigente alla performance organizzativa			35

A) VALUTAZIONE DEI RISULTATI RELATIVI AGLI AMBITI DI DIRETTA RESPONSABILITA':

Gli obiettivi dovranno essere:

- *correlati alla quantità e alla qualità di risorse disponibili;*
- *tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;*
- *riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno ;*
- *misurabili.*

I Dirigenti provvederanno a corredare gli obiettivi di indicatori selezionati in modo da fornire informazioni distintive e rilevanti tali da rendere espliciti i livelli attuali e quelli attesi dei servizi e delle prestazioni erogate.

Se gli obiettivi sono giudicati dall'organo di valutazione privi dei requisiti di specificità e misurabilità, il predetto organo provvederà a disporre un rinvio motivato al dirigente il quale provvederà entro i termini stabiliti dallo stesso organo a corredare gli obiettivi dei requisiti richiesti.

OBIETTIVI	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO	MAX. 35 PUNTI
Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione tiene conto dell'apporto dato dal dirigente agli obiettivi della struttura di appartenenza e al portafoglio dei servizi	≤ 50%	0	
	>50% - 60%	7	
	> 60% - 70%	14	
	>70% - 80%	21	
	>80% - 90%	28	
	>90%	35	
Sub totale obiettivi			35

A) VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione del comportamento organizzativo attiene alle modalità attraverso cui un individuo agisce e si relaziona all'interno dell'organizzazione.

Nella tabella che segue si esemplificano possibili fattori di valutazione:

COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO	MAX. PUNTI
1) <i>Problem solving</i> Capacità di soluzioni problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge e regolamenti	Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo	1 2 3 4 5	5
2) <i>Capacità di integrazione nei servizi</i> Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici.	Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo	1 2 3 4 5	5
3) <i>Leadership</i> Capacità di guidare, motivare e dialogare con i propri collaboratori, capacità di gestire le relazioni	Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo	1 2 3 4 5	5
4) <i>Capacità di lavorare in squadra (Team Building)</i> Capacità di lavorare in squadra, quindi riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo	1 2 3 4 5	5
5) <i>Differenziazione</i> Capacità di misurare ed evidenziare diversità nei confronti dei propri collaboratori	Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo	1 2 3 4 5	5
6) <i>Organizzazione efficiente delle risorse umane nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti</i>	Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo	1 2 3 4 5	5
Sub totale comportamento			30

DEFINIZIONE DEI VALORI DI VALUTAZIONE DEL COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO DEI DIRIGENTI

FATTORE DI VALUTAZIONE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
1) <i>Problem solving</i> Capacità di soluzioni	Insufficiente	La prestazione non è stata adeguata
	Sufficiente	Fuori dalle normali routine si muove con

problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge e regolamenti		qualche difficoltà, non sempre riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema, non sempre riesce a stabilire priorità d'azione, è in difficoltà nel risolvere problemi in situazioni di emergenza
	Discreto	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative per affrontare le emergenze, in qualche occasione ha necessità di supporto
	Buono	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica insieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere i problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza
	Ottimo	Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza. L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'ASP, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità

FATTORE DI VALUTAZIONE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
2) <i>Capacità di integrazione nei servizi</i> Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Insufficiente	La prestazione non è adeguata
	Sufficiente	In alcune occasioni non collabora e ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici, non sempre riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi
	Discreto	Qualche volta è indifferente e passivo nei confronti delle esigenze delle altre strutture, se coinvolto in progetti intersettoriali di norma mantiene un atteggiamento poco impegnato
	Buono	Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali, mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri

	Ottimo	Lavora assiduamente nel gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi degli altri settori/uffici. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e risulta particolarmente capace nella costruzione di un vero spirito di squadra.
--	--------	---

FATTORE DI VALUTAZIONE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
3) <i>Leadership</i> Capacità di guidare, motivare e dialogare con i propri collaboratori, capacità di gestire le relazioni	Insufficiente	La prestazione non è adeguata
	Sufficiente	Non riesce ad esprimere una vera leadership, informa poco il gruppo, si limita a dare disposizioni e a registrare i risultati ottenuti. Ha qualche difficoltà nel distinguere le prestazioni dei collaboratori, utilizza in modo poco efficace gli strumenti della valutazione
	Discreto	Fa uso del suo potere legittimo, qualche volta trattando i collaboratori da semplici subordinati, senza esercitare un effettivo coinvolgimento nelle decisioni, in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo un po' burocratico. Nella valutazione commette a volte l'errore di valutare positivamente chi è più affine al suo modo di operare
	Buono	Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione, informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei suoi collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali
	Ottimo	Ha cura del gruppo e lo difende con adeguate argomentazioni, sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa imporsi come leader e comunica con una visione trascinante e motivante. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori

FATTORE DI VALUTAZIONE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
4) <i>Capacità di lavorare in squadra (Team building)</i> Capacità di lavorare in	Insufficiente	La prestazione non è adeguata
	Sufficiente	E' poco predisposto al lavoro di squadra
	Discreto	È consapevole delle dinamiche del lavoro di squadra ma tende ad imporre la sua visione

squadra, quindi riconoscere e valorizzare il contributo degli altri		del problema
	Buono	È molto consapevole delle dinamiche del lavoro di gruppo, rispetta la visione degli altri
	Ottimo	E' molto consapevole delle dinamiche del lavoro di gruppo, rispetta l'opinione degli altri e collabora attivamente nell'individuazione della soluzione congiunta

FATTORE DI VALUTAZIONE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
5) <i>Differenziazione</i> Capacità di misurare ed evidenziare diversità nei confronti dei propri collaboratori	Insufficiente	Non ha operato una differenziazione nella valutazione dei collaboratori
	Sufficiente	Dimostra non elevate capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori
	Discreto	Dimostra una discreta capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori
	Buono	Dimostra buone capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori, evidenziando e motivando diversità
	Ottimo	Dimostra ottime capacità di differenziare le valutazioni dei propri collaboratori, tramite elevata propensione a misurare ed evidenziare le diversità nei confronti dei propri collaboratori

FATTORE DI VALUTAZIONE	VALORE	DEFINIZIONE DEI VALORI PER CIASCUN FATTORE
6) <i>Organizzazione efficiente delle risorse umane nel rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti</i>	Insufficiente	Non dimostra alcuna capacità nel rispetto delle scadenze o limiti imposti previsti da CCNL o leggi in materia di gestione delle risorse umane pur garantendo la continuità e l'efficacia della prestazione (non opera una gestione degli straordinari, non considera importante programmare le ferie, non rispetta le scadenze per le richieste di controllo, ecc.). Non prende in considerazione e non utilizza gli strumenti in materia disciplinare. Non considera importante programmare l'attività formativa necessaria ai propri collaboratori, in funzione degli obiettivi assegnati e non riesce ad individuare la quantità ed i profili necessari al raggiungimento degli obiettivi assegnati.
	Sufficiente	Dimostra non elevata capacità, pur nel

		<p>rispetto dei principi generali in materia, nel rispetto delle scadenze o limiti imposti previsti da CCNL o leggi in materia di gestione delle risorse umane pur garantendo la continuità e l'efficacia della prestazione (non opera una adeguata gestione degli straordinari, considera poco importante programmare le ferie, non rispetta generalmente le scadenze per le richieste di controllo, ecc.). Non ha elevata dimestichezza ed utilizza poco gli strumenti in materia disciplinare. Migliorabile la considerazione della programmazione dell'attività formativa necessaria ai propri collaboratori, in funzione degli obiettivi assegnati; ha difficoltà a individuare carichi di lavoro e profili necessari al raggiungimento degli obiettivi assegnati (es. piani occupazionali, mobilità interna e/o esterna)</p>
	Discreto	<p>E' consapevole delle scadenze o limiti imposti previsti da CCNL o leggi in materia di gestione delle risorse umane e dimostra un tendenziale rispetto di quanto previsto (opera una superficiale gestione degli straordinari e programmazione delle ferie, non sempre rispetta le scadenze per le richieste di controllo, ecc.). Inizia a dimostrare una certa dimestichezza con gli strumenti in materia disciplinare. Programma l'attività formativa necessaria ai propri collaboratori, ma è migliorabile la connessione con il raggiungimento degli obiettivi assegnati e dimostra discrete capacità nell'individuare carichi di lavoro e profili necessari al raggiungimento degli obiettivi assegnati.</p>
	Buono	<p>Rispetta le scadenze o limiti imposti previsti da CCNL o leggi in materia di gestione delle risorse umane garantendo la continuità e l'efficacia della prestazione (opera una adeguata gestione degli straordinari, considera importante programmare le ferie ed attua una adeguata programmazione, rispetta generalmente le scadenze per le richieste di controllo, ecc.). Conosce ed utilizza appropriatamente gli strumenti in materia disciplinare. Programma le attività di aggiornamento dei propri collaboratori; ha una buona</p>

		conoscenza dei carichi di lavoro rispetto agli obiettivi assegnati ed è in grado di individuare i profili necessari al loro raggiungimento.
	Ottimo	Ha un'ottima conoscenza delle norme di legge in materia di gestione delle risorse umane e dei limiti imposti dal CCNL e le applica garantendo la continuità e l'efficacia della prestazione (ottimale gestione degli straordinari e delle ferie, puntuale rispetto delle scadenze per le richieste di controllo, ecc.). Ha una elevata conoscenza e ponderatezza nell'utilizzo degli strumenti in materia disciplinare. Dimostra di possedere una ottima capacità nell'individuare l'attività formativa necessaria alle risorse umane assegnate e quantità e profili per conseguire gli obiettivi assegnati.

La valutazione delle risorse umane all'interno del Piano della Performance: le Posizioni Organizzative e il personale

Attualmente l'ASP Città di Bologna ha un sistema di valutazione per le Posizioni Organizzative e il personale del Comparto.

Per le Posizioni Organizzative è stato approvato con provvedimento dell'Amministratore unico n. 29 del 31.10.2014 il Regolamento per la definizione dei criteri per l'individuazione, il conferimento, la valutazione e la revoca degli incarichi delle posizioni organizzative e altre professionalità.

La valutazione verte su due aspetti:

- a) La valutazione individuale con l'obiettivo di verificare l'apporto soggettivo al buon andamento dell'azienda e al raggiungimento degli obiettivi
- b) Gli obiettivi di budget che vertono in Obiettivi di mantenimento degli standard , il miglioramento della qualità delle prestazioni, la coerenza rispetto alle risorse messe a disposizione.

Tale modello prevede:

- a) Inserimento nel documento di budget degli obiettivi validati dal Nucleo di Valutazione
- b) La verifica del Nucleo di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi
- c) Il confronto con i responsabili di obiettivo
- d) La valutazione del singolo obiettivo
- e) La valutazione individuale riservata al responsabile di servizio/dirigente