



COMUNE DI LIMANA
Provincia di Belluno

COPIA

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

OGGETTO: Misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale ai sensi del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. Approvazione del metodo e dei criteri per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa e delle schede di valutazione.

L'anno **duemilaundici** il giorno **quattordici** del mese di **dicembre** alle ore **18.00** in seguito a convocazione si è riunita la Giunta Comunale con l'intervento dei Signori:

FAVERO Mario	Sindaco	P
PUPPATO Giovanni	Vice Sindaco	P
DAL FARRA Renata	Assessore	P
DA RIZ Sandra	Assessore	P
FANT Giampietro	Assessore	A
MORALES Giorgio	Assessore	P
PIOL Roberto	Assessore	A

Assiste il Segretario Comunale **dr. Fabrizio FLORIDIA**.

Constatato il numero legale degli intervenuti assume la presidenza il Signor **Mario FAVERO** nella sua qualità di **SINDACO** ed espone l'allegata proposta di deliberazione,

LA GIUNTA COMUNALE

VISTA la proposta di deliberazione allegata e ritenuto di approvarla integralmente;
VISTO il parere nella stessa espresso ai sensi dell'art. 49, comma1, del D. Lgs 267/2000;
A voti unanimi espressi in forma palese,

D E L I B E R A

- di APPROVARE integralmente la proposta di deliberazione in oggetto indicata.

Letto, confermato e sottoscritto.

IL PRESIDENTE
f. to Mario FAVERO

IL SEGRETARIO COMUNALE
f. to dr. Fabrizio FLORIDIA



COMUNE DI LIMANA

Provincia di Belluno

Allegato alla delibera G.M. n. ____ del _____

SERVIZIO AMMINISTRATIVO

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

OGGETTO: Misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale ai sensi del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. Approvazione del metodo e dei criteri per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa e delle schede di valutazione.

IL SINDACO

PREMESSO CHE:

- la legge 4 marzo 2009, n.15, ha dato delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e all'efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei Conti;
- il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, reca attuazione della citata legge 4 marzo 2009, n.15;
- con Decreto legislativo 01 agosto 2011 n. 141 sono state apportate modifiche e integrazioni al Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- nelle amministrazioni locali l'attuazione delle disposizioni in materia di "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance" (Titolo II) e in materia di "Merito e premi" (Titolo III) recate dal Decreto legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii. avviene mediante adeguamento degli ordinamenti locali ai relativi principi, in ossequio all'autonomia organizzativa e gestionale riconosciuta dalla Costituzione alle Province e ai Comuni, attraverso un'opera di revisione degli atti regolamentari e normativi ovvero di adozione di nuovi atti da effettuarsi entro il 31 dicembre 2010, in attuazione della propria potestà normativa;

RICHIAMATA la deliberazione del Consiglio comunale del 27/11/2010, n. 65 ad oggetto "Approvazione criteri generali per l'adeguamento dell'ordinamento degli uffici e dei servizi ai principi contenuti nel Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 "Attuazione della *legge 4 marzo 2009, n.15*, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" con la quale si è provveduto a formulare i criteri generali per l'adeguamento dell'ordinamento degli uffici e dei servizi ai principi contenuti nel Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 "Attuazione della *legge 4 marzo 2009, n.15*, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

RICHIAMATA la propria deliberazione 16/3/2011, n. 24 con la quale si è provveduto ad approvare il regolamento in oggetto in attuazione delle citate disposizioni legislative;

RICHIAMATI in particolare l'art.11 "valutazione dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa", l'art.21 "retribuzione di risultato" e l'appendice "Linee guida per la definizione del

sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti professionali” della disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale allegata al citato Regolamento;

RICHIAMATO l’art. 10 del CCNL 31.03.1999;

DATO ATTO della necessità di dotarsi del metodo e dei criteri da rispettare nella valutazione dei titolari di posizione organizzativa, nonché di una scheda per la valutazione delle performance e dei comportamenti professionali dei titolari di posizione organizzativa;

VISTO il documento ad oggetto “metodo e criteri per la valutazione delle posizioni organizzative” allegato alla presente e ritenuto meritevole di approvazione;

VISTA la scheda di valutazione allegata alla presente e ritenuta meritevole di approvazione;

VISTO il vigente Statuto comunale ed il regolamento sull'ordinamento della struttura organizzativa;

PROPONE

1. **DI APPROVARE** il documento “metodo e criteri per la valutazione delle posizioni organizzative” allegato alla presente a farne parte integrante e sostanziale;
2. **DI APPROVARE** la scheda di valutazione delle performance e dei comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa allegata alla presente a farne parte integrante e sostanziale;
3. **DI DARE ATTO** che, ai sensi dell’art. 11 comma 5 della disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale allegata al Regolamento generale per l’ordinamento degli uffici e dei servizi, la valutazione della performance individuale e l’attribuzione dei premi ai titolari di posizione organizzativa sarà effettuata dal Sindaco, su parere dell’OIV costituito in forma associata, mediante utilizzo della scheda di valutazione approvata;
4. **DI DARE COMUNICAZIONE** dell’avvenuta approvazione della scheda di valutazione e dei contenuti della medesima ai titolari di posizione organizzativa interessati.

Limana, 14.12.2011

IL SINDACO
Mario FAVERO

Parere di regolarità tecnica: favorevole

Limana, 14.12.2011

Il Segretario Comunale
Responsabile del Servizio Amministrativo
Dr. Fabrizio FLORIDIA

METODO E CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1) La valutazione del titolare di posizione organizzativa, avviene attraverso apposito provvedimento del Sindaco, su parere dell'O.I.V., ai sensi dell'art. 11 della disciplina della misurazione, valutazione, integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale allegata al Regolamento per l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi.

2) La valutazione complessiva di ciascun titolare di posizione organizzativa, a consuntivo delle funzioni e dell'attività svolta nel corso dell'anno considerato, è determinato in funzione di due elementi della valutazione:

elemento A) i risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati;

elemento B) il comportamento organizzativo del soggetto.

3) Non si dà in ogni caso luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato qualora i risultati (elemento A della valutazione), in riferimento agli obiettivi assegnati, non siano conseguiti nella misura minima del 70%. Si dovrà inoltre tener conto di tutte le disposizioni normative che prevedono, in caso di mancato ottemperamento, la mancata attribuzione della retribuzione di risultato alle posizioni organizzative.

4) Nel caso in cui il punteggio ottenuto nella valutazione complessiva (elemento A ed elemento B della valutazione) si ponga al di sotto della soglia del 30% del punteggio totale ottenibile, l'incarico di titolare di posizione organizzativa è revocato. La revoca comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato da parte del dipendente titolare, che resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza.

5) Solo nel caso in cui il punteggio attribuito nella valutazione complessiva (data dall'elemento A) e dall'elemento B) della valutazione) si ponga al di sopra della soglia minima del 60% del punteggio totale ottenibile (posto il raggiungimento dei risultati nella misura minima fissata al punto 3), viene disposta la corresponsione della retribuzione di risultato.

6) Il procedimento valutativo é articolato nelle seguenti fasi:

Fase 1 - Definizione degli obiettivi e dei fattori comportamentali assegnati alla posizione organizzativa.

Con cadenza annuale nell'ambito del Piano delle Performance elaborato ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, l'Amministrazione definisce gli obiettivi di risultato assegnati alla posizione organizzativa.

Una volta stabiliti gli obiettivi, individua i fattori comportamentali di valutazione e le capacità attese.

Le capacità di riferimento sono raggruppate nelle seguenti dimensioni:

1. capacità di analisi e interpretazione dei bisogni e delle esigenze dei collaboratori;
2. comunicazione e ascolto;
3. gestione dei conflitti, capacità di leadership e mantenimento di un buon clima interno al gruppo;
4. capacità di organizzare il lavoro del gruppo;
5. aggiornamento professionale e sviluppo del know-how;
6. innovazione, efficienza e capacità di contribuire all'associazione dei servizi;
7. gestione ferie e straordinario dei collaboratori;
8. capacità di valutare i collaboratori.

Tali dimensioni trovano esplicitazione nella “banca delle capacità” per la valutazione dei responsabili. Ad ogni capacità è collegato un punteggio da 1 a 5. Ad ogni punteggio corrisponde la descrizione di uno specifico “comportamento-tipo”.

Le capacità sulle quali si intende incentrare la valutazione dei responsabili e i possibili comportamenti ad esse associati possono tuttavia essere definiti anche in forma personalizzata rispetto alla “banca delle capacità”.

Fase 2 – La valutazione dei risultati conseguiti e dei comportamenti organizzativi

La valutazione viene effettuata durante l'anno in date prestabilite e si conclude di norma entro 30 giorni dalla scadenza del dodicesimo mese di incarico, previo un percorso di confronto con l'interessato che ne salvaguardi la possibilità di verifica e contraddittorio.

A tal fine viene condotta la valutazione del risultato conseguito sugli obiettivi assegnati (elemento A della valutazione) e la valutazione dei comportamenti organizzativi (elemento B della valutazione). La valutazione complessiva finale deriva dalla media ponderata della valutazione condotta sui due elementi, secondo il seguente esempio:

Elemento della valutazione	Esempio valutazione	Esempio fattore di ponderazione applicato	Esempio di valutazione ponderata	Valore della valutazione complessiva				
Elemento A: risultati	Risultati raggiunti tra il 70 e l'80% = 3 punti	70	210 (= 70 x 3) Moltiplico il fattore di ponderazione per il punteggio ottenuto					
Elemento B: comportamenti organizzativi	<table border="1"> <tr> <td>Capacità x = 3 punti</td> <td rowspan="3">Valutazione media sui comportamenti = 4 punti</td> </tr> <tr> <td>Capacità y = 4 punti</td> </tr> <tr> <td>Capacità z = 5 punti</td> </tr> </table>	Capacità x = 3 punti	Valutazione media sui comportamenti = 4 punti		Capacità y = 4 punti	Capacità z = 5 punti	30	120 (=30 x 4) Moltiplico il fattore di ponderazione per il punteggio medio ottenuto
Capacità x = 3 punti	Valutazione media sui comportamenti = 4 punti							
Capacità y = 4 punti								
Capacità z = 5 punti								
Totale			330	66% (in rapporto al punteggio massimo ottenibile con applicazione dei fattori di ponderazione)				

Fase 3 – Collocazione della posizione organizzativa nella corrispondente fascia di retribuzione di risultato.

Una volta calcolato, per ciascuna posizione organizzativa, il valore definitivo della valutazione complessiva, la posizione viene assegnata ad una fascia di retribuzione di risultato che ne determina l'importo da liquidare.

A tal fine sono individuate le seguenti Fasce di retribuzione di Risultato:

Fascia 1 ⇒ Fino al 29% del punteggio massimo ottenibile ⇒ revoca automatica dell'incarico e nessuna retribuzione di risultato

Fascia 2 ⇒ Dal 30% al 59% del punteggio massimo ottenibile ⇒ nessuna retribuzione di risultato

Fascia 3 ⇒ dal 60% al 69% del punteggio massimo ottenibile, abbinato a raggiungimento dei risultati nella misura minima del 70% ⇒ corresponsione retribuzione di risultato nella misura del 10% della retribuzione di posizione

Fascia 4 ⇒ dal 70% al 79% del punteggio massimo ottenibile, abbinato a raggiungimento dei risultati nella misura minima del 70% ⇒ corresponsione retribuzione di risultato nella misura del 15% della retribuzione di posizione

Fascia 5 ⇒ dal 80% al 89% del punteggio massimo ottenibile, abbinato a raggiungimento dei risultati nella misura minima del 70% ⇒ corresponsione retribuzione di risultato nella misura del 20% della retribuzione di posizione

Fascia 6 ⇒ dal 90% al 100% del punteggio massimo ottenibile, abbinato a raggiungimento dei risultati nella misura minima del 70% ⇒ corresponsione retribuzione di risultato nella misura del 25% (30% per i titolari di p.o. in forma associata) della retribuzione di posizione

Il valore della retribuzione di risultato è espresso ai sensi dell'art.10 del C.C.N.L. 31/03/1999.

PROPOSTA DI “BANCA DELLE CAPACITA” PER LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI

CAPACITA'	1 punto	2 punti	3 punti	4 punti	5 punti
Capacità di analisi e interpretazione dei bisogni e delle esigenze dei collaboratori					
1. Analisi delle propensioni individuali dei collaboratori	Assegna alle persone che ci sono quello che serve all'ente, ma senza un particolare criterio di differenziazione	Privilegia le persone che si offrono disponibili per proprio conto	Lascia che le persone si regolino da sé all'interno del gruppo	Fa scegliere alle persone quello che desiderano fare	Guida le persone ad esplicitare le proprie attitudini e le finalizza
2. Decodificare i bisogni dei collaboratori	Non interpreta. Usa stereotipi, luoghi comuni	Svaluta i segnali divergenti dal suo modello e dalle sue convinzioni	Vede i segnali dissonanti e chiede aiuto per la loro interpretazione	Prende nota delle segnalazioni dissonanti, ricerca autonomamente una interpretazione, si confronta su di essa	Esplicita la catena di ragionamenti che permette di passare dal segno (comportamento) al suo significato; si confronta su tale ragionamento e mette in atto azioni per rispondere al bisogno così individuato
3. Decodificare nuove esigenze	Non si accorge delle aspettative delle persone e del gruppo	Sente il clima di aspettativa ma rinvia il proprio intervento più che può	Risponde solo a coloro che prendono l'iniziativa	Si attiva di fronte a qualsiasi segnale dissonante	Prende l'iniziativa per verificare ciò che pensa di aver capito delle esigenze dei collaboratori
4. Generare consapevolezza delle proprie esigenze	Parla sempre lui e dichiara la sua diagnosi	Ti lascia dire ma poi ti spiega lui qual è il tuo bisogno	Fa delle domande per farti arrivare dove vuole lui (domande incalzanti, modalità persuasiva)	Guida l'interlocutore a porsi le domande giuste	L'interlocutore attraverso il suo aiuto riconosce come suo il bisogno che non vedeva o che chiamava in altro modo
Comunicazione e ascolto					
5. Facilitare le comunicazioni interne (scambio di feedback)	Quando la discussione diventa una competizione lascia che si esaurisca da sola	Usa l'autorità per far parlare le persone	Aiuta le persone a “stare in tema” senza colpevolizzare	Fa da specchio al gruppo rispetto a sopraffazioni, silenzi, invidie, gelosie, dipendenza ecc.	Porta i membri del gruppo a scambiarsi dei feedback
6. Capacità di ascoltare i collaboratori	Continua a fare il suo lavoro e non stabilisce alcun contatto fino a quando non lo ha finito	Ascolta il collaboratore quanto basta per capire quale delle sue soluzioni standard può andare bene	Interrompe quello che sta facendo per accogliere l'interlocutore	Elabora soluzioni coerenti col bisogno identificato	Si “attiva” verso gli altri sentendosi garante del collaboratore

Gestione dei conflitti, capacità di leadership e mantenimento di un buon clima interno al gruppo					
7. Educare	Colpevolizza le persone che sbagliano	Fa rifare il lavoro senza discuterlo	Fa da sé il lavoro o lo passa ad altri, convinto che così si faccia prima	Aiuta le persone che hanno sbagliato a capire la propria responsabilità	Guida le persone a trovare soluzioni efficaci
8. Gestire il lavoro di squadra	I conflitti a suo avviso vanno evitati in ogni modo (inibiti, blanditi, sedati)	A suo avviso le esigenze personali vanno lasciate a casa. La spinta va verso l'auto-censura	Facilita nei collaboratori l'espressione di tutti i punti di vista in merito al loro lavoro	Favorisce lo scambio delle comuni conoscenze per coordinarle in una propria visione	Promuove le soluzioni condivise e predispone un sistema premiante per i successi del gruppo
9. Guida del gruppo	Fa finta di non vedere quando qualcuno imperversa sui più deboli	Usa l'autorità per neutralizzare chi rema contro	Lascia che il gruppo gestisca i propri conflitti da solo	Invita con parole di incoraggiamento le persone motivate ad alzare la testa	Rinforza coloro che usano comportamenti efficaci rispetto allo scopo
10. Leadership	Dirigere a suo avviso è una questione tecnica. Bisogna saper comandare	Agisce sulla base delle proprie sensazioni del momento (intuizione: io so, io me ne intendo)	Problematizza sempre il suo modo di fare quando non raggiunge l'obiettivo desiderato (si chiede perché)	Si rende conto che il comportamento dei propri collaboratori è un effetto del proprio modo di dirigere, ma non va oltre	Sa adottare più stili di leadership. Usa uno stile adatto alle caratteristiche dei singoli collaboratori.
11. Negoziazione	A suo avviso, la rinuncia è la base del quieto vivere	Il compromesso, la mediazione preventiva sono la regola d'oro, non importa a discapito di chi	Problematizza l'assenso acritico e smorza il dissenso	Educa i collaboratori ad avere una propria opinione su ogni problema di lavoro	Esplicita il percorso logico seguito per arrivare ai punti di incontro, per aiutare gli altri a capire e per capire le ragioni degli altri

Capacità di organizzare il lavoro del gruppo					
12. Presidiare l'obiettivo	Lascia che ognuno si gestisca l'obiettivo come crede (nessun controllo in itinere)	Accetta i controlli in itinere che ognuno organizza per proprio conto	Va a controllare personalmente quando lo ritiene opportuno	Propone ai collaboratori di predisporre un proprio programma di controllo e verifica che questo avvenga	Concorda preventivamente alcuni controlli individuali e di gruppo
13. Organizzare il lavoro del gruppo	Indica gli obiettivi e lascia che ognuno si organizzi da sé	Illustra gli obiettivi e dà indicazioni organizzative a chi le chiede	Illustra gli obiettivi e fornisce indicazioni organizzative ad ognuno	Predisporre programmi scritti individuali e li illustra ad ognuno personalmente	Predisporre programmi scritti per tutti e li condivide in gruppo
14. Organizzazione: qualità del lavoro	A suo avviso, la qualità del lavoro non può essere scelta. Si fa quello che capita	Ci sono lavori più gradevoli di altri. A suo avviso vanno distribuiti tra tutti	Crea un clima culturale volto alla solidarietà (consultazione all'interno del gruppo di lavoro)	Aiuta i collaboratori ad elaborare modelli organizzativi graditi ed efficaci	Facilita l'elaborazione attiva (partecipata) di un'organizzazione di gruppo coerente con obiettivi e vincoli

15. Organizzazione: quantità del lavoro	Lascia che le persone distribuiscano da sé i carichi di lavoro	Distribuisce il lavoro secondo criteri personali	Ha sotto controllo i carichi di lavoro di tutti	Distribuisce in modo razionale il lavoro e controlla l'esecuzione	Organizza il lavoro in modo logico rispetto agli obiettivi aziendali e alle caratteristiche dei collaboratori
16. Risolvere problemi dell'ufficio	Accetta per buona qualunque proposta del collaboratore	Cerca una mediazione fra le proposte dei collaboratori	Ascolta la soluzione dei collaboratori e fa domande per capire	Elabora più soluzioni e le propone	Elabora più soluzioni e identifica quella ottimale per proporla ai collaboratori
17. Risolvere problemi del singolo	Dice che il problema non si può risolvere, o chiede la soluzione all'autorità	Prende per buona la prima soluzione che gli salta in mente	Cerca tutte le soluzioni possibili senza sceglierne alcuna	Fornisce più soluzioni con pro e contro di ognuna (centratura sul singolo problema)	Analizza i dati e predispone più soluzioni coerenti con vincoli e obiettivi (centratura sul sistema)
18. Risolvere problemi in gruppo	Lascia che il gruppo si esaspera in conflitti di opinione e rinvia la decisione	Di fronte alla diversità di opinione fa prevalere la sua	Guida il gruppo ad esplicitare sempre i fatti (problemi), non le opinioni	Aiuta i collaboratori a formulare più alternative di soluzione tutte efficaci (almeno due)	Decide solo dopo aver valutato pro e contro, rispetto all'obiettivo, di ognuna delle alternative
19. Capacità di valutazione	Non si pone il problema degli effetti dei propri giudizi soggettivi sugli interlocutori	Considera ovvio che il capo giudichi i collaboratori	Considera comunque equo il giudizio dato dopo che il collaboratore ha potuto difendersi	Rileva la funzionalità/difunzionalità di ogni comportamento rispetto all'obiettivo	Accompagna la persona valutata a ripercorrere l'itinerario che porta alla conclusione identificata

Aggiornamento professionale e sviluppo del know how

20. attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita di know how dell'ente	Non si aggiorna e non si preoccupa della crescita del know how	Sente poco la necessità di aggiornare con continuità le sue conoscenze; la trasmissione di informazioni ai collaboratori e ai colleghi è poco produttiva	L'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti è responsabilità esclusiva dell'ente. Non richiede interventi formativi né per sé, né per i suoi collaboratori, ma quando l'ente lo obbliga si sottopone alle iniziative stabilite	È consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale. Sollecita spesso interventi formativi per sé e per i suoi collaboratori e mette a disposizione degli altri le sue conoscenze	Svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, sollecita interventi formativi mirati, fa circolare le informazioni e le conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della performance. Fa dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale. Misura le sue conoscenze con le best practice esterne
--	--	--	--	---	---

Innovazione, efficienza e gestioni associate

21. Propensione all'innovazione e al raggiungimento di una maggiore efficienza organizzativa	Non elabora proposte, ostacola il cambiamento, cerca di mantenere lo status quo	Subisce le innovazioni e se può ne ostacola o ritarda l'applicazione. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni	Mantiene un atteggiamento per lo più passivo verso le innovazioni; non le ostacola ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita a dare seguito ai meri aspetti burocratici e procedurali	Accetta le innovazioni, ritiene costituiscano parte vitale dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzare gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro	Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità. A supporto della sua proposta, utilizza confronti, studia casi, acquisisce know-how per mettere a punto soluzioni innovative integrate
22. Capacità di contribuire all'integrazione e associazione dei servizi	È ostile alle gestioni associate e ne ostacola l'attività	Non coopera, ha una visione negativa delle gestioni associate, non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione	È piuttosto indifferente e riluttante nei riguardi delle gestioni associate. Se coinvolto, mantiene un atteggiamento burocratico e poco impegnato	Si lascia coinvolgere volentieri nelle gestioni associate, mantiene un atteggiamento collaborativo e propositivo	Propone nuove gestioni associate, suffragando la proposta con dati concreti. Lavora al consolidamento dei servizi associati esistenti, valorizzando i processi di integrazione. Fa riferimento continuo alla necessità di associazione di servizi per affrontare i

					problemi più complessi dell'ente.
23. Capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti normativi	Non approfondisce le nuove norme e non si cura della loro applicazione	È a conoscenza delle nuove norme, ma ne ostacola o ritarda l'applicazione, considerandole un inutile appesantimento burocratico	Mantiene un atteggiamento passivo nei riguardi dell'innovazione normativa. Applica le nuove norme solo al fine di non far incorrere l'ente in sanzioni, ma si limita a dar seguito ai meri aspetti burocratici, formali e procedurali della norma	Accetta le nuove norme, ne coglie gli aspetti positivi, si attiva per la loro efficace introduzione e applicazione nell'ente	Promuove l'adeguamento tempestivo alle nuove norme, senza formalismi. Ne coglie lo spirito innovativo intervenendo sui processi organizzativi, favorendo l'acquisizione di know-how

Risultati

24. Contributo dato al raggiungimento della performance organizzativa	Ha dimostrato disinteresse, ha cercato il più possibile di non assumersi le proprie responsabilità e di scaricare il lavoro sui collaboratori, senza preoccuparsi delle conseguenze del suo comportamento	Non ha dimostrato particolare interesse per il suo lavoro, ha fatto ciò che gli è stato richiesto o che è previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo. Non si è posto standard di efficienza, né obiettivi	È stato fortemente concentrato sul suo lavoro, soprattutto dal punto di vista organizzativo. Non ha puntato a standard di eccellenza, non ha padroneggiato a sufficienza la dimensione relazionale e organizzativa del suo lavoro	Si è fortemente impegnato per mantenere o raggiungere gli standard operativi. Però non ha contribuito con particolari iniziative personali.	È stato determinato e motivato nel miglioramento della performance del suo settore, ha proposto obiettivi di miglioramento e li ha perseguiti con metodo e tenacia. Ha saputo porsi obiettivi sfidanti e organizzare azioni per raggiungerli, senza farsi scoraggiare.
---	---	---	---	---	--

25. Grado di raggiungimento degli obiettivi fissati per il suo ufficio nel piano della performance o in altri strumenti programmatici	Tra 0 e 30%	Tra 30 e 70%	Tra 70 e 80%	Tra 80 e 90%	Tra 90 e 100%
---	-------------	--------------	--------------	--------------	---------------

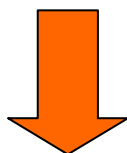
Ferie e straordinario

	1 punto	2 punti	3 punti	4 punti	5 punti
26. Capacità di gestire adeguatamente e le ferie dei collaboratori	I collaboratori hanno accumulato una quantità eccessiva di ferie non godute	I collaboratori non hanno accumulato ferie non godute, ma non è stata posta adeguata attenzione alle esigenze del personale e vi sono stati casi di difficoltà di gestione del	I collaboratori non hanno accumulato ferie non godute e è stata posta adeguata attenzione alle esigenze del personale, e vi sono stati casi di difficoltà di gestione del	I collaboratori non hanno accumulato ferie non godute e le ferie di tutti sono state coordinate, in modo da non lasciare in difficoltà l'ufficio, ma senza porre	I collaboratori non hanno accumulato ferie non godute e le ferie di tutti sono state coordinate, in modo da non lasciare in difficoltà l'ufficio,

		lavoro dell'ufficio nei periodi di ferie dei collaboratori. Oppure: i collaboratori hanno accumulato ferie non godute, usufruibili comunque in breve tempo	lavoro dell'ufficio nei periodi di ferie dei collaboratori.	adeguata attenzione alle esigenze del personale	ponendo anche adeguata attenzione alle esigenze del personale
27. Capacità di gestire adeguatamente e lo straordinario dei collaboratori	I collaboratori hanno accumulato una quantità eccessiva e non programmata di lavoro straordinario	I collaboratori hanno accumulato una quantità eccessiva, anche se programmata ma non condivisa, di straordinario	collaboratori hanno accumulato una quantità eccessiva, anche se programmata e condivisa, di straordinario	I collaboratori hanno accumulato straordinario in misura lievemente superiore rispetto alla quantità che era stata programmata e condivisa a inizio anno	I collaboratori non hanno accumulato straordinario, oppure lo hanno fatto ma nei limiti della quantità che era stata programmata e condivisa a inizio anno

VALUTAZIONE

28. Capacità di differenziare la valutazione tra i propri collaboratori	Non differenzia. Dà a tutti lo stesso giudizio	Differenzia in modo non coerente.	Differenzia sufficientemente, ma non in modo pienamente coerente, la valutazione	Differenzia sufficientemente e coerentemente la valutazione	Differenzia sensibilmente la valutazione
---	--	-----------------------------------	--	---	--



**Non si
corrisponde
la
retribuzione
di risultato**

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione delle prestazioni professionali è possibile una volta che siano stati individuati degli indicatori attraverso i quali si possa misurare il grado di sviluppo delle professionalità considerate necessarie per raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

La valutazione deve essere pertanto effettuata attraverso la condivisione preventiva di alcune dimensioni professionali considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi indicatori (capacità) misurabili.

Approccio alla valutazione:

- valutazione come servizio e non come giudizio
- valutazione come modello organizzativo di tipo partecipativo

Gli step della valutazione individuale sono:

1. individuare gli obiettivi legati ad ogni ruolo e condividerli;
2. individuare le capacità professionali necessarie per raggiungerli;
3. individuare (in una scheda di valutazione) gli indicatori tangibili di ogni capacità (comportamenti);
4. far effettuare l'autorilevazione delle capacità;
5. misurare le capacità;
6. confrontare le rilevazioni e ricercare gli elementi concreti che generano le differenze;
7. effettuare la valutazione definitiva condivisa;
8. prevedere iniziative di valorizzazione (previa individuazione delle motivazioni soggettive attraverso colloquio motivazionale), definire i possibili miglioramenti (obiettivi professionali successivi) ed eventuali iniziative di formazione.

Ad ogni **capacità** sono associati **indicatori comportamentali**, i quali sono ordinati su una scala da 1 a 5. Si veda a questo proposito la "banca delle capacità".

Schede di valutazione

La **scheda di valutazione** sarà diversa per ogni ruolo (in quanto a capacità e indicatori inseriti).

Si deve tuttavia costruire un modello con l'obiettivo di rendere il più possibile omogenee tra loro le schede dei diversi settori, per evitare fattori discriminanti tra i dipendenti. Allo stesso tempo, bisogna evitare generalizzazioni che svuoterebbero di significato la valutazione.

Nelle schede vi saranno delle capacità **trasversali** (comuni a tutti), individuate dalla conferenza delle posizioni organizzative.

Vi saranno poi delle capacità **obbligatorie**, necessarie per il ruolo esaminato (che possono anche coincidere con le capacità trasversali): queste sono individuate autonomamente dai settori e devono essere rappresentative di almeno tre diverse dimensioni.

Struttura della scheda

DIMENSIONE	CAPACITA'	INDICATORI	PUNTI	Fattore di ponderazione
Dimensione Punteggio _____	Capacità 1 Punteggio _____	Indicatore 1	1	20
		Indicatore 2	2	
		Indicatore 3	3	
		Indicatore 4	4	
		Indicatore 5	5	
	Capacità 2 Punteggio _____	Indicatore 1	1	10
		Indicatore 2	2	
		Indicatore 3	3	
		Indicatore 4	4	
		Indicatore 5	5	
Dimensione Punteggio _____	Capacità 3 Punteggio _____	Indicatore 1	1	10
		Indicatore 2	2	
		Indicatore 3	3	
		Indicatore 4	4	
		Indicatore 5	5	
	Capacità 4 Punteggio _____	Indicatore 1	1	10
		Indicatore 2	2	
		Indicatore 3	3	

		Indicatore 4	4	
		Indicatore 5	5	

Ad ogni capacità si attribuirà un punteggio da 1 a 5, indicando con una crocetta "l'indicatore" corrispondente al comportamento del dipendente.

Facendo la media dei punteggi attribuiti alle singole capacità di ogni dimensione (seconda colonna) sarà possibile effettuare la valutazione della dimensione. Facendo la media dei risultati delle dimensioni, sarà possibile giungere a una valutazione complessiva.

N.B. Se si ritiene che una capacità abbia maggior valore di un'altra nella valutazione complessiva, è possibile attribuire ad esse un peso diverso, per giungere a una media ponderata.

In alternativa, è possibile effettuare una semplice media aritmetica dei punteggi ottenuti su ogni capacità. Il risultato sarà una votazione leggermente più alta di quella che si ottiene con il primo metodo sopra descritto.

Il percorso che ha portato alla definizione della valutazione deve risultare del tutto chiaro e trasparente. Ad inizio anno va pertanto condiviso con i dipendenti.

Va inoltre garantita un'omogeneità dei giudizi dati entro il medesimo ente. Pertanto, è necessario che le valutazioni sui dipendenti vengano condivise da tutti i responsabili, prima che vengano presentate ai dipendenti stessi. I responsabili devono confrontarsi per evitare che per alcune aree si utilizzino criteri di valutazione mediamente più severi (o meno severi) rispetto ad altre aree.

Una volta condotta tale verifica, è possibile condurre l'incontro con il dipendente per la valutazione.

È necessario tuttavia che la valutazione non si esaurisca in quest'unico momento, ma che nel corso dell'anno vengano condotti colloqui intermedi di confronto tra responsabile e collaboratore, a cadenza almeno quadrimestrale, sui temi della valutazione.

Cronoprogramma della valutazione – ANNO 2011

DESCRIZIONE FASI	TEMPISTICA (per mese)												SOGGETTI COINVOLTI				
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D					
Analisi del sistema di valutazione (schede di valutazione, elenco capacità)																	Direttore generale, dirigenti e/o t.p.o.
Definizione del sistema di valutazione con indicatori specifici																	Direttore generale, dirigenti e/o t.p.o.
Colloqui di presentazione del sistema di valutazione – correlazione con gli obiettivi organizzativi																	t.p.o. / collaboratori
Monitoraggio dei comportamenti organizzativi																	Tutti

Anni successivi

DESCRIZIONE FASI	TEMPISTICA (per mese)												SOGGETTI COINVOLTI				
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D					
Colloqui di valutazione sui comportamenti dell'anno precedente e valutazione dal basso																	t.p.o. /collaboratori
Raccolta, elaborazione dati questionario sui valutatori																	Direttore/O.I.V.
Modifiche al sistema																	Direttore

- Essere onesti con sé stessi nell'identificare i propri punti di forza e i punti in cui è possibile migliorare. Solo in questo modo si potrà accrescere e guidare il proprio sviluppo e migliorare la propria performance.
- Essere aperti mentre si ricevono input relativi ai propri punti di forza e alle proprie mancanze. Il valutatore sta dando un feedback/ritorno perché si possano sviluppare le proprie capacità ed avere soddisfazioni all'interno dell'organizzazione.

Portare avanti la riunione

Come iniziare la riunione:

1. Spiegate che lo scopo dell'incontro è valutare e discutere la performance lavorativa del dipendente e stabilire specifici piani di azione.
2. Indicate che il confronto deve essere in due direzioni e avere lo scopo di risolvere eventuali problemi per raggiungere il pieno potenziale. Il dipendente deve sentirsi libero di fare domande o commenti, di essere o meno d'accordo durante l'intero dibattito.
3. Esprimete al dipendente la considerazione per il lavoro fino ad ora fatto.

Svolgimento della riunione

1. Stabilite un tono positivo. I valutatori dovrebbero identificare aree di forza, insieme ad aree che necessitano di miglioramenti. Se la discussione ha solo tono negativo, il dipendente difficilmente percepirà la possibilità di un miglioramento significativo. Incoraggiate il dipendente a parlare di come i suoi punti di forza possono essere più efficacemente usati.
2. Supportate ogni punto di discussione con osservazioni specifiche che avete fatto.
3. Incoraggiate il feedback/ritorno da parte del dipendente nel corso della discussione, ma evitate di giudicare l'accuratezza della valutazione che il dipendente ha fatto di se stesso. Discutete in profondità tutte le aree in cui la vostra interpretazione e quella del dipendente differiscono. Usate domande a finale aperto, per esempio:
 - “Puoi spiegarmi come sei arrivato a questa decisione?” o,
 - “Mi dai altri dettagli?” o,
 - “In quali aree pensi di aver bisogno di aiuto?”

Il punto principale consiste nel fare domande in modo tale che non sia possibile rispondere solo con un sì o con un no. Lo scopo della domanda è avere più informazioni dal dipendente su una particolare situazione.

4. Se la discussione si fa molto emotiva, potete suggerire di posporla di alcuni giorni, piuttosto che continuare una riunione improduttiva.
5. Dopo che la performance del dipendente è stata pienamente discussa, decidete la valutazione finale complessiva.

Sviluppo

Una volta che la valutazione della performance si è conclusa e il dipendente sa chiaramente come la sua performance è stata valutata, passate alla conversazione relativa agli obiettivi e al piano di crescita e sviluppo del dipendente. E' molto importante chiedere al dipendente le sue personali aspirazioni e interessi prima di fare alcun suggerimento.

Come terminare la riunione

1. Dare al dipendente l'opportunità di fornire suggerimenti aggiuntivi o di fare ulteriori domande.
2. Fare un riassunto costruttivo di quanto discusso, con attenzione ai piani che voi e il dipendente avete delineato, sia in relazione agli obiettivi di miglioramento che alla tempistica di sviluppo e confronto.

CERTIFICAZIONE

Il sottoscritto Segretario Comunale certifica che copia della presente deliberazione:

- viene affissa all'Albo pretorio il _____ e per 15 giorni consecutivi.
- Viene comunicata ai Capigruppo il _____ e comunicata alla Prefettura il _____

Addì, _____

Il Segretario Comunale
f. to dr. Fabrizio FLORIDIA

Copia conforme all'originale ad uso amministrativo, composta da n. **17** fogli, compresi gli allegati.

Addì, _____

Il Responsabile del Procedimento
Marina Bogatto

CERTIFICATO DI ESECUTIVITA'

Il sottoscritto Segretario Comunale **CERTIFICA** che la presente deliberazione è divenuta esecutiva ai sensi dell'art. 134, comma 3^a del D. Lgs 267/2000 il _____.

Addì, _____

Il Segretario Comunale
dr. Fabrizio FLORIDIA