



COMUNE DI ATRI

PROVINCIA DI TERAMO

Copia

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA MUNICIPALE

Atto n. **32**

del **21/03/2012**

Oggetto: APPROVAZIONE DELLA NOTA METODOLOGICA "LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI MANAGERIALI" ED IL "MANUALE OPERATIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE"

L'anno **duemiladodici**, il giorno **ventuno**, del mese di **Marzo** alle ore 18.45 in Atri, nella sede comunale, convocata nei modi di legge, si è legalmente riunita la Giunta Comunale con l'intervento dei sotto elencati componenti:

N.	Cognome e nome	Qualifica	Presente
1	ASTOLFI GABRIELE	SINDACO	S
2	FELICIONE DOMENICO	VICE SINDACO	S
3	CENTORAME DINO	ASSESSORE	S
4	FERRETTI PIERGIORGIO	ASSESSORE	S
5	FILIANI FRANCESCO	ASSESSORE	S
6	MARCONE GIAMMARCO	ASSESSORE	N
7	ITALIANI UMBERTO	ASSESSORE	S

Partecipa alla seduta, ai sensi dell'art. 97 del D.Lgs. n. 267/2000, il Segretario Generale Dott.DI FELICE JEAN DOMINIQUE

Il Sindaco ASTOLFI GABRIELE, riconosciuta valida l'adunanza, dichiara aperta la seduta ed invita a deliberare sull'oggetto sopra specificato.

LA GIUNTA MUNICIPALE

Vista la seguente proposta, sottoposta a deliberazione e la relativa istruttoria eseguita in conformità della normativa vigente;

LA GIUNTA COMUNALE

RICHIAMATO il Dlgs n. 150/2009, di attuazione della legge delega n. 15/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e in particolare l'art. 7 contenente le linee guida per le Pubbliche Amministrazioni in materia di "ciclo della performance";

ATTESO che, ai sensi della normativa citata:

- le Amministrazioni Pubbliche, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- ogni Amministrazione Pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti;

DATO ATTO che il Comune di Atri con deliberazione n. 172 del 3 ottobre 2009 ha affidato alla Società Maggioli S.p.A. Formazione e Consulenza di Santarcangelo di Romagna (RN), il compito di realizzare uno studio che assumesse a riferimento i principi di riforma del lavoro pubblico contenuti nel Decreto Brunetta;

PRECISATO che il Comune di Atri, con deliberazione della Giunta Comunale n. 115 del 29.06.2011 ha provveduto ad approvare il nuovo modello organizzativo dell'Ente, nonché il nuovo regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi che al Titolo IV contiene disposizioni regolamentari in materia di valutazione e premialità del personale;

RILEVATO che, con propria deliberazione n.123 del 6 luglio 2011, la Giunta Municipale ha provveduto ad istituire n. due Posizioni di "Alta professionalità" ed una posizione Organizzativa di "Polizia Locale";

CHE, con successivo proprio atto n. 162 del 20.09.2011 la Giunta Municipale ha approvato il disciplinare per la graduazione ed il conferimento delle posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità,.

CHE, sulla base dei richiamati atti e del modello organizzativo prescelto dall'Ente, la predetta Società ha predisposto e rimesso con nota mail acquisita dal Comune di Atri in data 10.06.2011 al n. 86786 di protocollo, la nota metodologica "La valutazione delle posizioni manageriali" ed il "Manuale operativo del sistema di valutazione delle prestazioni del personale";

PRESO ATTO che:

- tali documenti sono stati illustrati alle organizzazioni sindacali aziendali e provinciali nella riunione di contrattazione decentrata del 14.06.2011 per consentire la necessaria informazione ed eventuali osservazioni
- alle medesime organizzazioni sindacali in data 21 marzo 2012 prot. n. 4622 è stato comunicato,

che il nuovo sistema sarebbe stato adottato dalla Giunta con propria deliberazione;

DATO ATTO altresì che non sono pervenute osservazioni e/o controproposte in merito;

CONSIDERATO che la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è uno strumento utile e necessario al fine di consentire all'ente di svolgere il proprio ruolo istituzionale in un'ottica di miglioramento continuo e garantire al cittadino e alla collettività trasparenza dei risultati effettivamente conseguiti, riservandosi di approvare con successivo e separato atto la valutazione del risultato delle posizioni apicali:

CHE, con successivo e separato atto sarà approvato il disciplinare per l'attribuzione dell'indennità di risultato ai titolari delle Altre professionalità e Posizione Organizzativa dell'Ente

ACQUISITO il parere di regolarità tecnica e contabile espresso ai sensi dell'art. 49 del D.L.vo n.267/2000;

PRESO ATTO, altresì, che sulla presente delibera è stata svolta, da parte del Segretario Generale, la funzione di assistenza giuridico – amministrativa di cui all'art. 97, comma 2, del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267;

a voti unanimi espressi dagli aventi diritto

D E L I B E R A

DÌ CONSIDERARE la premessa parte integrante del presente atto, anche se materialmente non riscritta;

DI APPROVARE la nota metodologica “La valutazione delle posizioni manageriali” ed il “Manuale operativo del sistema di valutazione delle prestazioni del personale”;;(allegati 1 e 2) che formano parte integrante e sostanziale al presente atto;

DI DARE ATTO che i risultati dei titolari delle Posizioni Apicali dell'Ente per gli anni 2010 e 2011 saranno valutati secondo i criteri approvati con la deliberazione di G.M. n. 189/2002, a decorrere dallo 01.01.2012, in coerenza con il nuovo sistema di valutazione, sarà approvato un apposito disciplinare;

DI DARE diffusione e informazione del presente provvedimento mediante trasmissione in copia ai Responsabili di Area, alle OO.SS./R.S.U. e la pubblicazione sul sito WEB dell'Ente.

DICHIARARE, a seguito di separata unanime votazione, il presente verbale immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134 – comma 4° - del DLgs. 18.08.2000, N. 267.

Letto, confermato e sottoscritto.

IL SINDACO
FTO ASTOLFI GABRIELE

IL SEGRETARIO GENERALE
FTO Dott. DI FELICE JEAN DOMINIQUE

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Il sottoscritto Messo Comunale, certifica che la presente deliberazione, ai sensi dell'art.124,1° comma, del D.Leg 18 agosto 2000, n. 267 e art. 32 della L. 69/2009, è stata affissa in copia all'Albo Pretorio on line del Comune in data odierna e vi rimarrà per 15 giorni consecutivi.

Atri, li 29/03/2012

IL MESSO COMUNALE

FTO BOSICA PAOLO

COMUNICAZIONE AI CAPIGRUPPO CONSILIARI

In attesa che della presente delibera, contestualmente all'affissione all'Albo, viene data comunicazione ai CAPIGRUPPO CONSILIARI.

Atri, li _____

FTO IL SEGRETARIO GENERALE

ATTESTAZIONE DI ESECUTIVITA'

La presente deliberazione

NON SOGGETTA A CONTROLLO è divenuta esecutiva, per decorrenza dei termini, ai sensi dell'art. 134 3° comma, del D.Lgs. 267/2000. In data _____

Atri, li _____

FTO IL SEGRETARIO GENERALE

Copia conforme all'originale per uso amministrativo. L'IMPIEGATO DELEGATO DAL SINDACO

Atri, li _____

(Prov. Prot. N. _____ del _____)

UFF. RAGIONERIA

In ordine alla regolarità tecnica ed amministrativa della presente proposta di deliberazione, si esprime parere **FAVOREVOLE**.

Note

Atri, li 21/03/2012

F.to

**Il Responsabile del Servizio
Dott. DI CRESCENZO PAOLA**

SETTORE II - AFFARI FINANZIARI

In ordine alla regolarità contabile della presente proposta di deliberazione, si esprime parere .

Note

Atri, li _____

F.to

Il Responsabile del Servizio

Si esprime parere di CONFORMITA' della presente proposta di deliberazione, ai sensi dell'art. 97 - comma 2 - del D.Lgs. 18 Agosto 2000, n. 267.

Atri, li _____

F.to

**IL SEGRETARIO GENERALE
Dott. Jean Dominique Di Felice**



CONSULENTI DI DIREZIONE PER LA P.A.

COMUNE DI ATRI

“LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI MANAGERIALI”

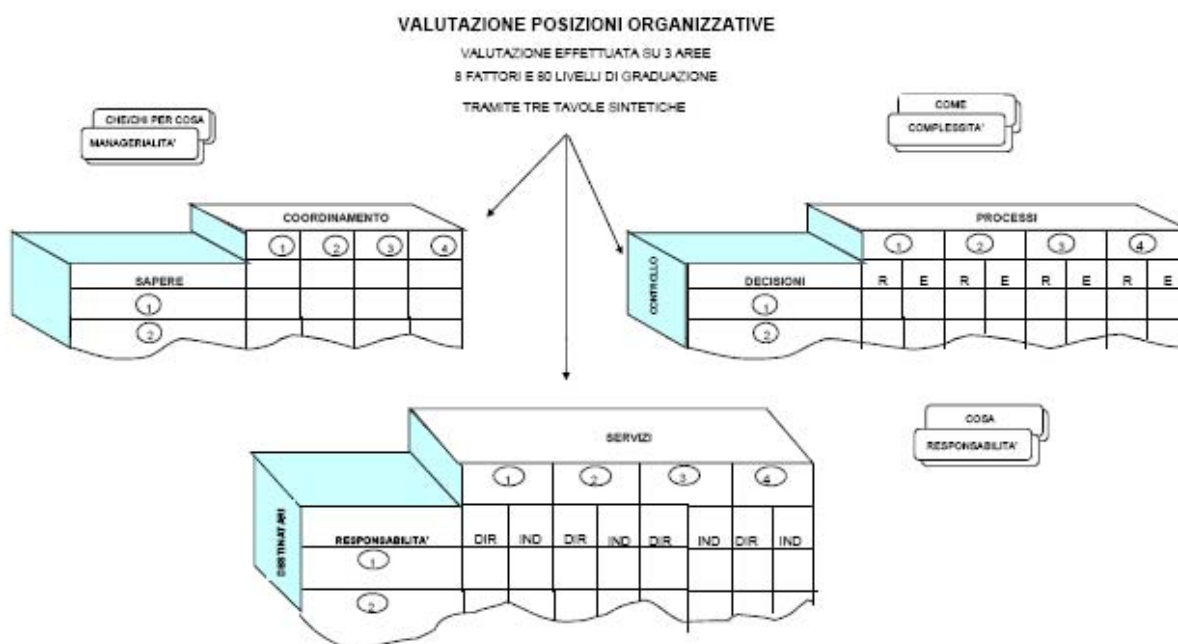
NOTA METODOLOGICA

Il Comune di Atri ha adottato una metodologia di analisi e valutazione delle posizioni differenziata e studiata per la Pubblica Amministrazione in relazione alle specificità della posizione organizzativa manageriale e coerente con gli aspetti contrattuali di riferimento.

Il sistema, ormai molto consolidato, presenta le seguenti caratteristiche di base:

Le caratteristiche di base del sistema proposto
- 3 aree (Responsabilità, complessità, managerialità)
- 8 fattori (Destinatari, responsabilità, servizi erogati, controllo, decisioni, processi, sapere, coordinamento)
- 3 tavole di pesatura
- 80 livelli di graduazione

Il prospetto che segue visualizza la struttura della metodologia proposta che è ampiamente testata in Italia.



La metodologia è articolata secondo quattro fasi ed utilizza alcuni supporti fondamentali .

- *Preparazione:* prevede la predisposizione degli interventi preliminari all'avviamento dell'iniziativa per attenuare le resistenze e favorire il coinvolgimento
- *Rilevazione:* prevede la collocazione della posizione nell'ambito della macrostruttura approvata
- *Analisi e valutazione:* prevede la "pesatura di ogni posizione" valutata con un punteggio di sintesi di valutazioni relative ad 8 fattori
- *Formazione della graduatoria:* prevede l'ordinamento in fasce secondo i criteri definiti.

I supporti fondamentali alla applicazione della metodologia sono di seguito riportati:

- *Focalizzazione sugli aspetti salienti della posizione organizzativa manageriale*

Il prospetto che segue riporta gli aspetti salienti che caratterizzano la posizione:

AREA	FATTORI	DIMENSIONI
FINALITA' <ul style="list-style-type: none"> • ragion d'essere e responsabilità della posizione • prodotti / servizi realizzati • clienti serviti 	Clienti destinatari	<ul style="list-style-type: none"> • Numerosità • Collocazione (interna o esterna all'Ente)
	Prodotti/servizi erogati	<ul style="list-style-type: none"> • Numerosità e tipologia • Complessità • Durata • Caratteristiche
AUTONOMIA E CONTROLLO <ul style="list-style-type: none"> • Autonomia operativa e decisionale che la struttura sovra-ordinata delega • Livello di standardizzazione dei processi • Coordinamento e controllo richiesti dalle attività gestite 	Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • Numerosità dei riporti • Responsabilità di processo/procedimento
	Processi	<ul style="list-style-type: none"> • Grado di standardizzazione • Livello di interfunzionalità
	Controllo e coordinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Numerosità dei riporti • Interfunzionalità con altre strutture interne/esterne • Standardizzazione • Vincoli
SAPERE <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze necessarie e/o richieste da norme • Competenze ed esperienze necessarie 	Specializzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze disciplinari • Scolarità • Esperienza
	Competenze	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionali • Strumentali
RISORSE Risorse umane, tecnologiche, strumentali gestite	Economiche e tecnologiche	<ul style="list-style-type: none"> • Valore risorse economiche • Valore risorse tecnologiche • Valore totale
	Umane	<ul style="list-style-type: none"> • Numerosità • Tipologia (categorie, profili)

- *Griglie di gerarchizzazione dei fattori di valutazione:*

Le griglie proposte consentono di identificare, in funzione di una schematizzazione standard di riferimento, lo "stato" della singola posizione in relazione agli 8 fattori di riferimenti della metodologia. Ogni fattore di pesatura è graduato in 4 livelli.

La valutazione si esprime in 3 coppie di livelli di posizionamento che serviranno per attribuire ad ogni coppia di valutazione i punteggi di pesatura.

Di seguito vengono riportate le 3 griglie di valutazione.

**SCHEDA 1
RESPONSABILITA'**

min	DESTINATARI	GRADI	SERVIZI	min
Tipologia, dimensioni, ciclicità dei bisogni	<p>Destinatari prevalentemente interni al Settore d'appartenenza e precisamente individuati, con bisogni definiti di normale operatività.</p> <p>Destinatari esterni, anche numericamente rilevanti, con necessità routinarie comunque non complessive né richiedenti elaborazioni articolate.</p>	1	<p>Semplici, ripetitivi, di aggiornamento di informazioni disponibili, supportati da sistemi informativi.</p> <p>Output formalizzati e definiti, anche nelle dimensioni qualitative, con necessità di aggiornamento periodico.</p> <p>Rivolti a necessità operative, con scambi con altre entità ridotte, o alla soddisfazione di bisogni esterni anche numericamente rilevanti.</p>	Tipologia e numerosità dei servizi
	<p>Destinatari prevalentemente interni al Settore d'appartenenza o all'Ente, ben individuati, con bisogni non sempre definiti e necessità relative a programmazione di attività, completamento dati, integrazione di programmi operativi.</p> <p>Destinatari esterni, anche numericamente rilevanti, con necessità non sempre definite anche connesse al mantenimento del livello di servizio, al ripristino di condizioni di normalità, alla soluzione/intervento su fenomeni puntuali e specifici, etc.</p>	2	<p>Articolati, ripetitivi, con necessità di mantenimento del livello di prestazione accettabile per lunghi periodi, con aspettative dei fruitori mutevoli.</p> <p>Output semi-formalizzati, definiti nelle dimensioni qualitative, con necessità di adeguamento e di ottimizzazione continua.</p> <p>Rivolti a necessità operative, in tal caso finalizzati alla definizione di metodologie e tecniche, all'accertamento e valutazione di fatti gestionali, al mantenimento ed all'evoluzione dell'operatività.</p>	
Destinatari e fruitori dei servizi	<p>Destinatari interni ed esterni all'Ente con necessità da interpretare connesse anche a temi di progettazione, sviluppo, integrazione, trattative complesse, elaborazione informazioni, temi prioritari, armonizzazione delle esigenze reciproche.</p> <p>Destinatari esterni, anche numericamente elevati, di rilevanza, con necessità puntuali connesse a servizi pubblici di grande rilievo.</p>	3	<p>Complessi, ripetitivi e/o puntuali, con difficoltà imposte dai contesti di riferimento, con velocità di risposta elevate, con aspettative dei fruitori mutevoli ed in evoluzione.</p> <p>Output parzialmente definiti, con dimensioni qualitative e quantitative da precisare e mediare con le disponibilità operative.</p> <p>Rivolti a necessità di sviluppo e di impatto significativo.</p>	Output Mercato interno ed esterno
	<p>Destinatari interni ed esterni all'Ente con necessità particolari da interpretare, connesse alla individuazione di risposte non comuni su temi delicati e complessi che richiedono coordinamenti intersettoriali, contatti esterni ad altissimo livello.</p> <p>Destinatari esterni, non segmentati e connotati, con necessità ampie, variegate, mutevoli di cui è necessario ideare le modalità di relazione e di risposta.</p>	4	<p>Prioritari, articolati, implicanti l'utilizzo di risorse importanti e finalizzati a modificare il contesto esterno.</p> <p>Output da definire, articolare, ottimizzare in funzione dell'evoluzione del contesto di riferimento.</p> <p>Rivolti prevalentemente a necessità estese.</p>	
max				max

**SCHEDA 2
COMPLESSITA'**

min	CONTROLLO	GRADI	PROCESSI	min
Tipologia, obiettivi ed ampiezza del controllo	<p>Operativo, con procedure normalizzate e scadenze prefissate, supportato da rilevazioni e dati abbondanti e routinari.</p> <p>Obiettivi di tempi, efficienza e di costi su punti specifici.</p> <p>Ampiezza del controllo di grado primario in termini di dimensioni economiche, umane, strumentali gestite.</p>	1	<p>Semplici, chiaramenti definiti, proceduralizzati, con standard di riferimento noti e precisi.</p> <p>Norme e regolamenti di supporto, chiaramente definite o interpretate, da integrare.</p> <p>Coinvolgenti funzioni diverse per rilevanza e finalità.</p> <p>Tempi di realizzazione brevi-medi (settimane/mesi) con andamento ciclico (routine).</p>	Tipologia dei processi
	<p>Budgetario, focalizzato sui risultati delle azioni. Periodicità determinata dalla durata dell'azione/progetto.</p> <p>Obiettivi di tempi, efficienza e di costi in genere.</p> <p>Ampiezza del controllo di grado medio-basso in termini di dimensioni economiche, umane, strumentali gestite.</p>	2	<p>Articolati e definiti, procedure diversificate e trasversali con standard noti.</p> <p>Norme e regolamenti di supporto, abbastanza definite o interpretate, da integrare.</p> <p>Coinvolgenti funzioni diverse per rilevanza e finalità.</p> <p>Tempi di realizzazione brevi-medi (settimane/mesi) con andamento non sempre ciclico.</p>	
	<p>Prevalentemente budgetario, contingente a fronte di anomalie ovvero per eccezioni e qualitativo; tal volta direzionale su obiettivi strategici di lungo periodo, variabili aggregate con scarsa formalizzazione.</p> <p>Sui processi e sui "come" con obiettivi di efficacia, qualità, conformità allo scopo, soddisfazione del cliente.</p> <p>Ampiezza del controllo di grado medio-alto in termini di dimensioni economiche, umane, strumentali gestite.</p>	3	<p>Complessi, individuati da linee guida, non proceduralizzati; a volte innovativi in contesti instabili e/o nuovi.</p> <p>Norme e regolamenti di supporto che richiedono significative interpretazioni e adattamenti al contesto.</p> <p>Coinvolgenti molte interfacce.</p> <p>Tempi di realizzazione lunghi con andamento improntato a discontinuità.</p>	Interfaccia e tempi
	<p>Direzionale su obiettivi strategici di lungo periodo, variabili aggregate con scarsa formalizzazione.</p> <p>Su temi relativi a qualità, conformità allo scopo, soddisfazione della cittadinanza.</p> <p>Ampiezza del controllo di grado massimo in termini di dimensioni economiche, umane, strumentali gestite.</p>	4	<p>Complessi, individuati da procedure e prassi con obiettivi e standard in evoluzione e/o parzialmente definiti.</p> <p>Norme e regolamenti di supporto, non sostenute da esperienze precedenti, da interpretare.</p> <p>Coinvolgenti molte interfacce qualificate.</p> <p>Tempi di svolgimento dei processi medio-lunghi (mesi) con andamento improntato a discontinuità.</p>	
max				max

**SCHEDA 3
MANAGERIALITA'**

min	SAPERE	GRADI	COORDINAMENTO	min
Cultura amministrativa e manageriale	<p>Formazione generale validata da un diploma di laurea (qualsivoglia) ovvero da un diploma di scuola medio-superiore supportata da anzianità di servizio (3-5 anni).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esperienza di ufficio o di servizio, monodisciplinare, contenuta (4/5 anni). - Conoscenze tecniche di tipo circoscritto. - Competenze normative ed amministrative specifiche. 	1	<p>Coordinamento o esecuzione di attività ripetitive, definite in termini di output, obiettivi; tempi brevi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ferma restando l'allocazione delle risorse assegnate (budget) nell'ambito di vincoli predefiniti (bilancio), gestione minima di risorse umane, economiche e strumentali. - Attenzione ad un processo continuo e razionalizzato. - Interfacce determinate, prevalentemente interne, ridotte. 	Risorse, tipologia del processi, interfacce
	<p>Formazione generale supportata da un diploma di laurea specifico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esperienza di settore o di servizio, monodisciplinare, apprezzabile (8 anni). - Conoscenze tecniche puntuali con approfondimenti su tematiche specifiche talvolta interdisciplinari. - Competenze normative ed amministrative sostanziate dall'esperienza. 	2	<p>Coordinamento o esecuzione di attività definite in termini di output ed obiettivi, con variabilità contenuta; tempi brevi-medi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ferma restando l'allocazione delle risorse assegnate (budget) nell'ambito di vincoli predefiniti (bilancio), gestione contenuta di risorse umane, economiche e strumentali. - Attenzione a processi non sempre continui e razionalizzati. - Interfacce determinate anche numerose. 	
	<p>Formazione generale supportata da un diploma di laurea specifico e da specializzazioni.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esperienza settoriale di ampio respiro oppure interdisciplinare ed intersettoriale. - Conoscenze tecniche e metodologiche interdisciplinari, di buon approfondimento. - Competenze manageriali, legali, amministrative di buon livello. 	3	<p>Coordinamento o esecuzione di attività disomogenee in termini di output ed obiettivi; tempi medi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ferma restando l'allocazione delle risorse assegnate (budget) nell'ambito di vincoli predefiniti (bilancio), gestione di risorse economiche, strumentali, umane (gruppi), apprezzabili per numerosità, attività di riferimento ed obiettivi, possibili riallocazioni di risorse. - Attenzione a processi discontinui, con attori multipli, con spazi per razionalizzazioni ed integrazioni interne. - Interfacce esterne ed interne, numerose, mutevoli. 	
	<p>Formazione generale supportata da un diploma di laurea specifico con approfondimenti ed esperienze ad hoc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esperienza intersettoriale, eventualmente inter-aree, di lungo periodo, focalizzata, non specialistica. - Conoscenze di tipo generale connesse alle metodologie ed al contesto organizzativo; buona competenza in merito alle specificità tecniche. - Competenze manageriali e giuridico-amministrative di tipo direzionale ad elevato livello. 	4	<p>Coordinamento ed integrazione di attività complesse e diversificate in termini di output ed obiettivi; tempi medi e lunghi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ferma restando l'allocazione delle risorse assegnate (budget) nell'ambito di vincoli predefiniti (bilancio), gestione di risorse economiche, strumentali, umane (gruppi), rilevanti per numerosità, professionalità, attività ed obiettivi. Possibili riallocazioni di risorse. - Attenzione a processi intersettoriali con attori numerosi, non razionalizzati. - Interfacce esterne ed interne, numerose, complesse. 	
Scolarità, esperienze, conoscenza di metodologie e tecniche				
max				max

- *Tabelle di pesatura*

Le tabelle riportano per ognuno degli 8 fattori di valutazione 80 valori numerici graduati che permettono di esprimere la valutazione in punteggi numerici.

Ogni pesatura è espressa in una stringa di 3 punteggi così articolati:

- responsabilità: destinatari, responsabilità (diretta o indiretta)
- complessità: controllo, decisioni (routinarie, estemporanee)
- managerialità: sapere, coordinamento

Di seguito si riportano le tre tabelle di pesatura previste dalla metodologia:

Tavola 1										
VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE										
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">COSA</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">RESPONSABILITA'</div>		SERVIZI								
		1		2		3		4		
DESTINATARI	RESPONSABILITA'		IND	DIR	IND	DIR	IND	DIR	IND	DIR
	1	GRADO	38	52	67	81	96	110		
			28	43	57	72	86	101	115	125
			33	47	62	77	91	106	120	
	2	GRADO	75	104	137	163	191	220		
			56	85	114	143	172	201	231	250
			66	95	124	153	182	211	240	
	3	GRADO	112	156	200	244	287	331		
			83	127	171	214	258	302	346	375
			98	141	185	229	273	317	360	
4	GRADO	151	209	267	325	371	422			
		112	170	228	287	345	384	442	500	
		131	190	248	306	358	403	462		

Tavola 2

VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

COME
COMPLESSITA'

PROCESSI

		1		2		3		4		
CONTROLLO	DECISIONI	R	E	R	E	R	E	R	E	
	1 GRADO		38	52	67	81	96	110		
			28	43	57	72	86	101	115	125
			33	47	62	77	91	106	120	
	2 GRADO		75	104	137	163	191	220		
		56	85	114	143	172	201	231	250	
		66	95	124	153	182	211	240		
3 GRADO		112	156	200	244	287	331			
		83	127	171	214	258	302	346	375	
		98	141	185	229	273	317	360		
4 GRADO		151	209	267	325	371	422			
		112	170	228	287	345	384	442	500	
		131	190	248	306	358	403	462		

Tavola 3

VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

CHE/CHI PER COSA
MANAGERIALITA'

COORDINAMENTO

		1	2	3	4
SAPERE		GRADO	GRADO	GRADO	GRADO
1 GRADO			51	82	113
		31	62	93	125
		41	72	103	
2 GRADO			104	165	229
		62	125	187	250
		83	145	208	
3 GRADO			155	249	342
		93	187	280	375
		124	218	311	
4 GRADO			207	332	457
		125	250	375	500
		166	291	416	

Pertanto il risultato che la metodologia consente di ottenere è costituito dalla elencazione di tutte le posizioni organizzative manageriali valutate ordinate per punteggio.

- Formulazione della proposta di identificazione della fasce per la corrispondente retribuzione di posizione

La classificazione delle posizioni organizzative valutate in fasce retributive è aspetto che riguarda più la politica retributiva che non la valutazione delle posizioni in sé; le scelte quindi devono essere coerenti con le politiche di sviluppo delle risorse umane e condivise con l'Amministrazione.

Aspetti importanti sono la definizione del numero di fasce retributive e la forbice retributiva (es. più aperta per rafforzare il merito oppure più attenuata).

I criteri che vengono proposti sono i seguenti:

- rispetto di una distribuzione normale di frequenza (che riproduce la curva gaussiana)
- la soglia di ingresso nella fascia avviene in corrispondenza di "salti" significativi nei punteggi accumulati per attenuare la discrezionalità e il fatto che pochi punti possano squilibrare l'inserimento in una fascia retributiva più alta o più bassa in maniera non proporzionale alla differenza effettiva di "peso".

***MANUALE OPERATIVO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL
PERSONALE***

Dicembre 2010

INDICE

1. LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
2. L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE
3. I RUOLI BASE
4. IL REPORT DI VALUTAZIONE
5. L'ASSEGNAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI
6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE
7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE
9. IL DIARIO DI BORDO
10. L'AUTOVALUTAZIONE
11. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE
12. LA ASPIRAZIONI PROFESSIONALI
13. GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
14. IL PIANO DI SVILUPPO
15. LE OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
16. LA VALUTAZIONE FINALE
17. LA NORMALIZZAZIONE DELLE VALUTAZIONI
18. I TEMPI E LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
19. LA CORRELAZIONE AL SISTEMA PREMIANTE

Allegati

1. LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

L'ente assegna alle risorse umane valenza strategica per il raggiungimento dei suoi traguardi, in questo contesto si inserisce il sistema di valutazione delle prestazioni del nostro personale.

Il sistema di valutazione descritto in questo manuale operativo, di supporto sia ai collaboratori sia ai responsabili di struttura, è pensato per le seguenti finalità principali:

- favorire la crescita e lo sviluppo delle competenze delle persone
- attivare un corretto processo di ascolto e comunicazione tra i responsabili ed i loro collaboratori
- migliorare l'organizzazione attraverso il ben-essere organizzativo
- allineare l'assegnazione dei ruoli alle attitudini ed alle inclinazioni personali
- sostenere il riconoscimento e la valorizzazione del merito.

Il sistema descritto è da considerarsi dinamico e soggetto a continui miglioramenti, pertanto sono graditi in qualsiasi momenti suggerimenti e proposte di miglioramento e affinamento.

2. L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni si basa sulle indicazioni del decreto 150/2009 e considera i seguenti quattro ambiti:

- il raggiungimento degli obiettivi definiti a livello di unità organizzativa
- l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa
- il comportamento organizzativo
- le competenze.

3. I RUOLI BASE

Il sistema di valutazione si basa sui seguenti ruoli base:

- il valutato

Partecipa alla negoziazione degli obiettivi a inizio anno, realizza la prestazione richiesta, si autovaluta a fine periodo ed è attore importante nel colloquio di fine anno con il diretto responsabile.

I valutati sono classificati in tre ruoli base al fine di personalizzare meglio la valutazione:

- *ruolo manageriale*: caratterizzato dalla gestione di risorse umane, finanziarie, strumentali
- *ruolo di professional o specialistico*: caratterizzato dal contributo di conoscenza, dall'apporto metodologico, da innovazione, dalla soluzione dei problemi, dall'assistenza specialistica
- *ruolo di assistente*: caratterizzato dal supporto operativo, dalla realizzazione ed erogazione dei servizi, dal supporto segretariale.

- Il valutatore diretto

Assegna gli obiettivi a inizio anno, verifica in progress la realizzazione di quanto programmato, riporta durante l'anno i fatti salienti dei collaboratori, valuta a fine anno le prestazioni realizzate dai collaboratori, effettua il colloquio di valutazione con ogni collaboratore ed imposta il piano di sviluppo individuale dei valutati.

- Il valutatore di secondo livello

Valida le valutazioni effettuate dal valutatore diretto evidenziando eventuali disomogeneità. Di norma non può però cambiare la valutazione del valutatore diretto.

- La Commissione di valutazione

Approva il sistema di valutazione delle prestazioni e ne verifica la coerente applicazione.

A inizio anno valida il piano degli obiettivi e verifica il rispetto di quanto definito nel manuale soprattutto nella parte relativa agli obiettivi (sfidanti, di risultato e non di attività, espressi in numero, contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del livello superiore).

- Il servizio personale

Presidia il processo di valutazione, assicura la formazione dei valutatori, realizza la normalizzazione delle valutazioni tra valutatori diversi, analizza le variabilità delle valutazioni, supporta la Commissione di valutazione.

4. IL REPORT DI VALUTAZIONE

Il report di valutazione costituisce il supporto principale nel quale valutatore e valutato riportano le informazioni e gli impegni che reciprocamente assumono durante l'anno.

Nel report sono formalizzate tutte le fasi del processo di valutazione e sono riportate tutte le informazioni impiegate per effettuare la valutazione e per impostare lo sviluppo dei collaboratori; è articolato in cinque parti:

- una prima parte contenente i dati anagrafici ed organizzativi del valutato, la cronistoria delle fasi salienti, il diario di bordo che fissa i dati ed i fatti essenziali successi durante l'anno riferiti al singolo collaboratore e la sintesi finale della valutazione annuale
- una seconda parte relativa alla assegnazione degli obiettivi (al "cosa" deve essere ottenuto) da realizzare nell'anno ed alla valutazione del loro raggiungimento sia a livello di unità organizzativa sia a livello individuale
- una terza parte relativa ai comportamenti organizzativi che riguarda la valutazione del "come" gli obiettivi sono stati realizzati nell'anno
- una quarta parte che riguarda la valutazione delle competenze espresse
- una quinta parte che riguarda la rilevazione delle aspirazioni professionali dei singoli, gli obiettivi di miglioramento per l'anno successivo, il piano di sviluppo per supportare i collaboratori nel loro sviluppo e le eventuali osservazioni del valutato a seguito della valutazione ottenuta.

Di fatto sono previste tre tipologie di report differenziate in funzione del ruolo svolto dal valutato:

- il ruolo manageriale (con responsabilità di struttura e di gestione risorse)
- il ruolo di "professional" o specialista (con responsabilità di supporto, assistenza, risoluzione di problemi, apporto di conoscenza, ecc...)
- il ruolo di assistente (con responsabilità sulla qualità degli output generati).

In allegato sono riportati i tre report di supporto alla valutazione.

5. L'ASSEGNAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La negoziazione degli obiettivi tra il valutatore ed il valutato si attua nei primi atti del processo di valutazione per il nuovo anno; la formalizzazione di quanto definito è riportata al punto 5 del report di valutazione.

L'assegnazione degli obiettivi avviene nel rispetto dei seguenti criteri:

- sviluppo a cascata dal superiore al collaboratore in coerenza con gli obiettivi prioritari dell'Amministrazione (gli obiettivi del collaboratore devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi del suo diretto responsabile)
- attivazione di un momento di negoziazione dove il collaboratore può integrare, proporre, articolare gli obiettivi sulla base di quanto richiesto dal responsabile
- considerazione di pochi obiettivi (max 3-4) ma sfidanti (più l'obiettivo è sfidante e più la valutazione può andare ai livelli alti (livello da 100 a 110))
- assegnazione di obiettivi di risultato e non di attività
- attenzione a riportare obiettivi misurabili (espressi in numero e non parole)
- assegnazione del peso di importanza per favorire la concentrazione sulle priorità
- individuazione a inizio anno degli obiettivi molto sfidanti, che possono andare a 110 punti.

Per obiettivo normale si intende un obiettivo che ha una buona probabilità di essere raggiunto (oltre 80 %) mentre per obiettivo molto sfidante si intende un obiettivo che ha meno probabilità di essere raggiunto (tra 50 e 80 %).

Non sono ammessi obiettivi già sicuri in partenza (100 % probabilità di essere raggiunti).

Di seguito si riporta un esempio di compilazione della parte di report dedicata all'assegnazione degli obiettivi:

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori, target e livello di sfida (*) ©	Valutazione del resp.le 0 - 110 (d)	Punteggio (e)=bxd
	1	Totale (max 110 punti)		

Nella colonna b si riporta, indicata come percentuale, l'importanza relativa di ogni obiettivo.

* importanza espressa in decimi per mantenere la pesatura al max entro i 110 punti; ad esempio se vengono assegnati tre obiettivi con pesi 40 %, 30 % e 30 %, si riporteranno nella colonna i 3 valori in decimi: 0,4, 0,3 e 0,3.

Nella colonna c, a inizio anno il valutatore riporta accanto al target da realizzare anche una * che indica gli obiettivi particolarmente sfidanti, per i quali il punteggio finale può superare anche il 100% fino ad una massimo di 110..

La colonna d è utilizzata dal valutatore a fine anno per valutare in quale misura l'unità organizzativa (o il singolo) ha raggiunto l'obiettivo previsto.

La valutazione è riportata in percentuale di raggiungimento e come detto, per gli obiettivi di normale difficoltà (probabilità di essere raggiunti oltre l'80%) il massimo punteggio possibile è 100 mentre gli obiettivi più sfidanti (probabilità tra il 50 e l'80 %) possono raggiungere anche livello massimo di 110.

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

Il responsabile di struttura valuta il contributo che i singoli hanno dato al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa nella quale sono inseriti.

La valutazione riguarda il contributo specifico dell'anno e non generico, pertanto un anno la valutazione del contributo dato può essere elevata e l'anno successivo può essere non adeguata.

I valutatori basano la loro valutazione dell'apporto individuale sui fattori riportati nel prospetto che segue. La valutazione è sintetizzata in un coefficiente che varia da 0,8 a 1,2 e che verrà utilizzato come plus o minus rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione responsabile
1.	Volumi e carichi di lavoro smaltiti	
2.	Sforzi e impegno profusi	
3.	Responsabilità assunte	
4.	Idee e proposte di miglioramento finalizzate al raggiungimento degli obiettivi	
Media valutazione apporto individuale (coefficiente da 0,8 a 1,2)		

Legenda: La valutazione (fatta dal Responsabile) è basata sulla seguente gradazione.
0,8 = nessun apporto significativo 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto 1 = apporto in linea con quanto richiesto 1,1 = apporto oltre la media 1,2 = apporto eccellente

7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi rappresentano gli elementi sui quali si devono concentrare sia i valutatori sia i valutati in quanto rappresentano le modalità con le quali le persone hanno agito per il raggiungimento degli obiettivi. Rappresentano i "come" gli obiettivi sono stati raggiunti.

Questa parte delicata della valutazione è riportata nel report di valutazione al punto 6.

I fattori comportamentali sono differenziati in funzione dei ruoli base: manageriale, professional, assistente e sono graduati a inizio anno in base a:

- situazione organizzativa
- priorità dell'anno
- necessità di miglioramento del singolo.

I comportamenti organizzativi prevedono l'autovalutazione, effettuata dal valutato prima del colloquio con il valutatore.

Di seguito si riportano i fattori per ogni ruolo:

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI	Autovalutazione	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni			
CAPACITA' ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività			
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento			
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento			
DIREZIONE (PROGRAMM.NE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

La somma dei pesi percentuale della colonna a deve dare 100.

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

- 1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto
 3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo
 5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo
 7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo
 9-10 = comportamenti eccellenti

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI PROFESSIONAL	Autovallutazione	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni			
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE		Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.			
PROPOSITIVITA' E APPORTO INNOVATIVO		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative			
PROBLEM SOLVING		Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause			
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

- 1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto
 3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo
 5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo
 7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI ASSISTENTI/OPERATIVI	Autovallutazione	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
LAVORO DI GRUPPO		Capacità di collaborare e di partecipare alla vita dell'ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team			
AFFIDABILITA'		Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...			
AUTONOMIA OPERATIVA		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano.			
FLESSIBILITA'		Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.			
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

In allegato si riportano le griglie che riportano, per ogni fattore di valutazione, i comportamenti osservabili al fine di costruire un supporto che facilita la valutazione e soprattutto supporta il valutatore nella assegnazione degli obiettivi di miglioramento.

8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

La valutazione delle competenze completa il profilo delle competenze come rappresentato nel prospetto che segue.

A questo punto rimangono da valutare le conoscenze in quanto le capacità o comportamenti organizzativi sono già stati valutati al punto precedente.

Le conoscenze riguardano il sapere e le esperienze di natura tecnico-professionale acquisibili con lo studio e l'attività lavorativa (Ne esistono molte).



Si tratta della parte più delicata che richiede una buona costruzione pertanto si prevede di introdurla con gradualità.

Si tratta anche della parte della valutazione più correlata allo sviluppo delle persone.

La valutazione è supportata dal supporto di seguito riportato:

DEFINIZIONE FATTORE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione specifica - Conoscenze organizzative/procedurali..... - Informatiche (es. applicativi)..... - Tecniche specifiche..... 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

9. IL DIARIO DI BORDO

La vera valutazione viene costruita durante l'anno mediante l'osservazione continua delle prestazioni del collaboratore da parte del superiore diretto e l'aiuto a realizzare gli obiettivi programmati.

E' importante che al momento della valutazione il valutatore arrivi con il supporto di "dati e fatti" anziché su impressioni e osservazioni generiche.

Si consiglia pertanto al valutatore di registrarsi durante l'anno i fatti salienti dei collaboratori per costruire quello che viene definito un vero e proprio "diario di bordo" in modo che durante il colloquio di valutazione possa disporre di tutte le informazioni utili per rendere la valutazione credibile ed a valore aggiunto.

Per facilitare il compito il valutatore può utilizzare **il punto 3** del report di valutazione (in prima pagina) dove è stato previsto un apposito spazio chiamato "diario di bordo" per registrare durante l'anno i dati ed i fatti salienti importanti come ad esempio: modalità brillanti di gestire un disservizio, risoluzione di un particolare problema, l'assunzione di una responsabilità importante, il non rispetto di una scadenza fondamentale, un conflitto con il collega, ecc....

E' inoltre raccomandabile prevedere a metà anno un colloquio di verifica dell'andamento degli obiettivi soprattutto nei casi critici per evitare che il collaboratore arrivi a riscontrare una valutazione negativa a fine anno senza aver ricevuto un feedback.

Le osservazioni emerse durante il colloquio intermedio vengono riportate sempre in questa parte del report.

10. L'AUTOVALUTAZIONE

L'autovalutazione è un momento importante che permette al valutato di approfondire in autonomia il suo operato nel periodo di riferimento in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti richiesti.

Essa è utile anche al valutatore in fase di colloquio per verificare dove sono i punti di convergenza ed i gap sui quali bisogna approfondire.

L'autovalutazione è prevista che venga fatta in autonomia dal collaboratore sulla base del report di valutazione che gli viene consegnato dal valutatore almeno una settimana prima del colloquio.

Nella pagina 3 del report di valutazione, **al punto 6**, il collaboratore esprime la sua autovalutazione per ognuno dei fattori riportati riferiti ai comportamenti espressi in quell'anno di riferimento.

Si chiede di esprimere l'autovalutazione mediante la scala a 10 livelli dove 1 è il valore molto negativo e 10 è il valore dell'eccellenza.

Accanto alla colonna dell'autovalutazione il valutatore effettuerà la sua valutazione che sarà quella definitiva e gli eventuali gap saranno così immediatamente riscontrabili.

11. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Valutare non equivale semplicemente a compilare il report di valutazione.

E' previsto, infatti, un colloquio tra responsabile e collaboratore, vero fulcro del nostro sistema di valutazione.

Si tratta dello strumento attraverso il quale si formalizza la valutazione ma non solo. E' un momento di confronto tra collaboratore e responsabile durante il quale si mettono in chiaro risultati ottenuti e obiettivi futuri.

Al fine di supportare il valutatore si riportano di seguito alcuni suggerimenti e indicazioni operative.

a. A cosa serve il colloquio?

- Fare il bilancio di un periodo di lavoro
- Raccogliere le attese del collaboratore
- Determinare e concordare gli obiettivi per il futuro
- Decidere gli interventi di formazione e sviluppo

b. Cosa è il colloquio?

- È problem solving
- È orientato al futuro
- È strumento di sviluppo organizzativo
- È un modo di impostare le relazioni tra responsabili e collaboratori
- È sviluppo professionale

c. Cosa non è il colloquio?

- Una formalità burocratica

- Un esame fiscale
- Un confronto di routine

d. Le condizioni che favoriscono la buona riuscita del colloquio

- *L'ambiente*
 - Scegliere un momento ed un luogo adeguati
 - Fare in modo di non essere disturbati durante il colloquio
 - Prevedere una durata adeguata (circa 30 minuti)
- *L'informazione*
 - Comunicare al collaboratore la data ed il luogo dell'incontro
 - Consegnare in anticipo (almeno una settimana prima) una copia della scheda di valutazione (per l'autovalutazione)
- *La relazione*
 - Creare un clima di fiducia
 - Ascoltare e lasciar parlare il collaboratore
 - Rispondere alle domande ed alle obiezioni con precisione, concentrandosi sui dati e fatti (raccolti con il diario di bordo) e non su presupposti o "sentito dire"

e. La conduzione del colloquio

- *L'introduzione*
 - Usare formule di gentilezza, mettere a proprio agio il collaboratore
 - Preparare per ogni intervista una introduzione personalizzata, in funzione del valutato
 - Ricordare i principi della valutazione, anche se non è la prima volta:
 - perché la valutazione
 - come si procede
 - a cosa serve ed a chi è trasmessa la valutazione
- *La valutazione*
 - Esaminare tutti i fattori del report di valutazione:
 - comunicare la vostra valutazione
 - spiegare in maniera obiettiva il vostro punto di vista
 - concludere: ribadire le vostre considerazioni, eventualmente riviste dopo il confronto con il collaboratore
 - Basarsi sui **fatti** e non sulle **opinioni**, preparando in anticipo le argomentazioni
- *La conclusione*
 - Sintetizzare i punti poco chiari
 - Confermare gli accordi presi
 - Fissare gli obiettivi per il periodo successivo
 - Motivare il collaboratore

f. Gli errori

- Indulgenza
- Severità
- Effetto alone (es. considerare aspetti come il titolo di studio, il ruolo, la provenienza, l'età, il sesso, ecc..)
- Proiezione
- Errore logico
- Influenza delle attività svolte

12. LE ASPIRAZIONI PROFESSIONALI

Il primo spazio dell'ultima pagina (punto 7) è dedicato a sollecitare e raccogliere durante il colloquio di fine anno le aspirazioni del valutato; si tratta di un momento importante di comunicazione tra il responsabile ed il collaboratore.

L'attenzione è concentrata sulla individuazione dei seguenti elementi principali:

- aree e ambiti di intervento che il collaboratore sarebbe interessato a sviluppare
- competenze di interesse da approfondire
- ambizioni di crescita e sviluppo anche in termini di assunzioni di maggiori responsabilità rispetto alla situazione attuale
- progetti ai quali desidererebbe partecipare

Questa fase del colloquio di valutazione è molto orientata al futuro e permette da un lato di mettere a fuoco la disponibilità del collaboratore di dedicare energie su ambiti di interesse e dall'altro permette al collaboratore di capire che spazi di sviluppo ci sono all'interno dell'ente.

13. GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Gli obiettivi di miglioramento rappresentano una parte importante del percorso valutativo in quanto agiscono per lo sviluppo e la crescita delle persone.

Il sistema di valutazione adottato intende valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi e delle competenze.

Oggetto di valutazione è soprattutto *"il modo di fare le cose"* all'interno dell'organizzazione che, come sappiamo, impatta significativamente sulla produttività ma è determinante nel differenziare una buona prestazione da una prestazione mediocre.

E' durante il colloquio che il valutatore propone gli obiettivi di miglioramento e li condivide con il collaboratore; a proposito può essere utile in alcuni casi lasciare qualche giorno al valutato per riflettere sugli obiettivi di miglioramento assegnati.

In caso di disaccordo il collaboratore ha la possibilità di riportare nello spazio posizionato nell'ultima pagina del report di valutazione (punto 10), denominato "osservazioni del collaboratore", i suoi motivi di disaccordo.

Gli obiettivi di miglioramento devono essere il più possibile facilmente comprensibili e correlati ai punti da migliorare. Meglio è se essi sono espressi con un numero o con comportamenti osservabili.

Per questo si consiglia di utilizzare lo spazio inserito nell'ultima pagina del report di valutazione "obiettivi di miglioramento" (punto 8) e di basarsi il più possibile sui comportamenti osservabili riportati, per ognuno dei fattori di valutazione, nelle griglie di supporto riportate in allegato.

A solo titolo esemplificativo si riportano di seguito alcuni spunti per impostare gli obiettivi di miglioramento:

FATTORE	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
Gestione e sviluppo risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento della differenziazione nella valutazione - Incremento della partecipazione a team di lavoro - Incremento dei colloqui di verifica - Incremento del numero di piani di sviluppo individuali - Incremento del numero di idee di miglioramento - Incremento del livello di prestazioni da raggiungere - Riduzione dei micro conflitti interni
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento dell'utilizzo dei nuovi strumenti informatici o gestionali - Incremento/affinamento dei piani di sviluppo organizzativi - Incremento delle iniziative di razionalizzazione e miglioramento dell'efficienza - Riduzione degli scostamenti rispetto a quanto programmato - Incremento degli indicatori presidiati con sistematicità
Lavoro di gruppo	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento del clima interno - Riduzione dei passaggi di lavorazione - Incremento numero proposte di miglioramento - Incremento della partecipazione al lavoro dei team - Miglioramento risultati (budget, tempi, qualità) - Riduzione dei reclami e disservizi
Flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento della flessibilità (capacità di agire su più

	compiti) - Riduzione degli sforamenti nei programmi
Autonomia	- Riduzione degli interventi dei responsabili - Riduzione del numero di controlli da parte dei superiori - Riduzione delle richieste di supporto ad altri

14. IL PIANO DI SVILUPPO

Il piano di sviluppo del collaboratore rappresenta l'output più importante del processo di valutazione ed è ciò che genera valore sia per l'ente sia per i valutati.

Si richiede pertanto al valutatore un'attenzione particolare nel completare il piano delle azioni condivise per fare in modo che il collaboratore possa realizzare gli obiettivi di sviluppo individuati.

Per agevolare l'attività del valutatore si è previsto uno spazio dedicato nell'ultima pagina della scheda di valutazione (**punto 9**) dove sono anche riportate le principali leve disponibili per lo sviluppo dei collaboratori.

Si riportano di seguito le descrizioni delle leve più ricorrenti che possono essere utilizzate dal valutatore per costruire il piano di sviluppo:

a. interventi formativi

Si tratta di far partecipare il collaboratore a corsi, seminari, convegni e altre iniziative finalizzate a rafforzare le conoscenze ed a sviluppare i comportamenti attesi.

Gli interventi possono essere esterni all'ente o anche interni, organizzati e condotti da colleghi.

b. autoformazione mediante letture e approfondimenti

In questo caso si consiglia al collaboratore un percorso di autoformazione nel quale egli studia e approfondisce in autonomia le conoscenze ed i comportamenti che deve rafforzare.

E' utile che il valutatore indichi e aiuti il collaboratore a scegliere i testi e/o i siti Internet di approfondimento ritenuti più utili al contesto.

E' consigliabile prevedere durante il percorso qualche breve momento di verifica; è anche motivante per il collaboratore che vede riconosciuti i suoi sforzi.

c. affiancamenti a colleghi più esperti

Quando da migliorare sono principalmente le capacità (il saper fare) può essere utile prevedere momenti di affiancamento ai colleghi più esperti affinché vi sia un travaso utile di competenze, molto concrete in quanto avvengono direttamente sul posto di lavoro.

c. incarichi specifici

In alcuni casi è utile assegnare incarichi specifici (es. svolgere un ruolo di presidio di un processo di lavoro, coordinare un lavoro, affiancare un collaboratore per la formazione, ecc...) in quanto motiva le persone, le responsabilizza, le porta a mettersi nei panni di chi deve coordinare e assicurare risultati.

E' particolarmente indicato per sviluppare le competenze riconducibili ai fattori: direzione, risoluzione dei problemi, lavoro di gruppo, flessibilità.

d. partecipazione a progetti

Analogamente al punto precedente può risultare utile far partecipare i collaboratori a progetti specifici. La partecipazione a progetti è in genere anche una forma di formazione a costo zero in quanto le persone portatrici di competenze specifiche si confrontano su un risultato comune da perseguire e si scambiano reciprocamente conoscenze (economiche, tecniche specifiche della formazione, informatiche, ecc...) e abilità comportamentali (ascolto, relazioni interpersonali, gestione e partecipazione alle riunioni, ecc...).

E' particolarmente indicato per sviluppare le competenze riconducibili ai fattori: competenze tecnico-professionali, collaborazione e cooperazione, risoluzione dei problemi, lavoro di gruppo.

e. far preparare piccole presentazioni interne

Un modo molto efficace per aiutare i collaboratori a mettere ordine nelle loro idee ed a migliorare le capacità di esposizione e influenzamento è dato dal far preparare loro dei piccoli interventi formativi interni diretti ai colleghi su tematiche specifiche (es. la programmazione del lavoro, il rapporto con il cittadino, l'organizzazione del lavoro, ecc...).

Si lascia quindi loro il tempo necessario (es. uno-due mesi) per preparare la presentazione, anche breve (di una-due ore), ai loro colleghi sulla tematica assegnata.

Di fatto si chiede al collaboratore di svolgere il ruolo di formatore interno.

Questa modalità è particolarmente adatta a sviluppare le competenze riconducibili ai fattori di valutazione: competenze tecnico-pratiche, autonomia, rapporti interpersonali, influenzamento positivo.

15. LE OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Sul report di valutazione è previsto al punto 10 apposito spazio nel quale il valutato può indicare liberamente le sue osservazioni circa la valutazione ottenuta ed il processo seguito.

Punti di interesse possono essere:

- Disallineamenti tra i reciproci punti di vista
- Fatti che possono aver condizionato la valutazione
- Aspetti non considerati
- Criticità organizzative che hanno inciso sulla valutazione
- Suggerimenti e proposte

Qualora si consideri necessario si potrà chiedere un successivo colloquio di chiarimento con il valutatore o il Servizio Personale.

Al collaboratore sarà consegnata copia della parte della scheda contenente le aspirazioni professionali, gli obiettivi personali concordati e le eventuali osservazioni rispetto alla valutazione espressa dal responsabile.

Il collaboratore potrà, comunque, prendere visione in qualsiasi momento di tutta la scheda chiedendolo al proprio responsabile.

16. LA VALUTAZIONE FINALE

La valutazione finale complessiva è costituita, a regime, da tre fattori, la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi (con l'apporto individuale), la valutazione dei comportamenti organizzativi espressi e la valutazione delle competenze.

Ognuno di essi ha un coefficiente relativo di importanza che viene definito dall'Amministrazione all'inizio dell'anno e comunicato a tutto il personale.

Il peso dei due fattori può essere correlato ai seguenti fattori:

- ruolo del valutato
- obiettivi dell'anno
- aspetti da migliorare da parte del valutato.

Un riferimento al quale attenersi è il seguente:

- ruoli manageriali: obiettivi 60%, comportamenti organizzativi 30% e competenze 10%
- ruoli professionali: obiettivi 50%, comportamenti organizzativi 40% e competenze 10%
- ruoli assistenti: obiettivi 40%, comportamenti organizzativi 50% e competenze 10%.

Per il primo anno si prevede di iniziare a valutare le competenze ma di sganciarle dal sistema premiante, pertanto il 10 % viene accorpato ai comportamenti organizzativi.

Nel tempo il peso assegnato alle competenze viene incrementato nella misura in cui il sistema di valutazione è condiviso.

I coefficienti assegnati ai fattori vengono riportati a inizio anno in prima pagina al **punto 4**.

Ad esempio nel caso il responsabile decida di pesare i fattori di valutazione nella misura del 40 % gli obiettivi, del 50 % i comportamenti organizzativi e del 10 % le competenze, riporterà nella prima pagina del report i seguenti dati:

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = (valutazione obiettivi X apporto individuale X coefficiente) + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = X 0,4 + X 0,5 + X 0,1.

La valutazione complessiva, viene espressa in un numero che può avere la variabilità da 0 a 310 punti:

- raggiungimento obiettivi = da 0 a 110 (attuazione) x 1,2 (apporto individuale)=132 punti
- comportamenti organizzativi = da 0 a 100 punti
- competenze = da 0 a 100 punti

Per effetto dei pesi di importanza relativa dei fattori i punteggi massimi differenziati per ruolo sono i seguenti:

- ruolo manageriale = $0,6 \times 132 + 0,3 \times 100 + 0,1 \times 100 = 79,2 + 30 + 10 = 119,2$ punti
- ruolo professional = $0,5 \times 132 + 0,4 \times 100 + 0,1 \times 100 = 66 + 40 + 10 = 116$ punti
- ruolo operativo = $0,4 \times 132 + 0,5 \times 100 + 0,1 \times 100 = 52,8 + 50 + 10 = 112,8$ punti

$$0,5 \times 50 + 0,4 \times 50 + 0,1 \times 50 = 25 + 24 + 6 = 51$$

$$0,5 \times 100 + 0,4 \times 100 + 0,1 \times 100 = 100$$

17. LA NORMALIZZAZIONE DELLE VALUTAZIONI

Al fine di avere una graduatoria unica di punteggi da correlare al sistema premiante si prevede di normalizzare le valutazioni effettuate dai diversi responsabili di struttura.

Si prevedono due momenti di normalizzazione, uno sulla base dei punteggi diversi per i tre ruoli previsti (sempre che non si vogliano mantenere distinte le valutazioni) ed uno sulla base del diverso livello di severità del valutatore.

La normalizzazione dei ruoli avviene considerando come base il punteggio massimo ottenibile dai ruoli manageriali e omogeneizzando gli altri punteggi in misura proporzionale come di seguito descritto:

- ruoli manageriali: scala a 119,2 punti
- ruoli professionali: i punteggi vengono moltiplicati per il rapporto $119,2/116$
- ruoli assistenti: i punteggi vengono moltiplicati per il rapporto $119,2/112,8$

La normalizzazione per tenere conto del livello di severità del valutatore avviene con le modalità di seguito descritte.

Si calcolano le medie delle valutazioni date da ogni valutatore e si determina la media dell'ente, a seguire si detraggono o incrementano da ogni singola valutazione lo scostamento in difetto o in incremento rispetto alla media dell'ente ottenuta dal valutatore.

Ad esempio supponendo che la media delle valutazioni sia stata di 100 punti e che i tre valutatori abbiano riscontrato la seguente media:

- valutatore 1: media 95 punti
- valutatore 2: media 105 punti
- valutatore 3: media 100 punti

con la normalizzazione si aggiungono a tutte le valutazioni del valutatore 1 punti 5, mentre si sottraggono a tutte le valutazioni del valutatore 2 punti 5 ed al terzo valutatore si confermano le valutazioni formulate.

18. I TEMPI E LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Nel paragrafo che segue si riepilogano le fasi principali del processo di valutazione con i tempi di realizzazione e le responsabilità:

Attività	Responsabile	Tempi
Definizione criteri per l'anno	Amministrazione	Entro ottobre anno precedente
Negoziazione obiettivi	Responsabile di struttura diretto	Entro dicembre anno precedente
Colloquio intermedio di valutazione *	Responsabile di struttura diretto	A giugno
Registrazione fatti importanti (diario di bordo)	Responsabile di struttura diretto	Durante tutto l'anno
Consegna report di valutazione ai valutati	Responsabile di struttura diretto (con supporto della funzione Personale)	10 giorni prima del colloquio di valutazione
Autovalutazione (per gli aspetti ove prevista)	Valutato	Prima del colloquio di valutazione
Colloquio di valutazione	Responsabile di struttura diretto	Entro gennaio
Normalizzazione delle valutazioni tra valutatori differenti	Funzione Personale	Entro febbraio
Erogazione premi collegati	Funzione Personale	Entro marzo
Attuazione piano di miglioramento	Responsabile di struttura diretto con il supporto della funzione Personale	A seguire
Monitoraggio e presidio del sistema di valutazione	Commissione di valutazione	Durante tutto l'anno

* Effettuato dal responsabile diretto per eccezioni su casi critici in difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi richiesti o su richiesta del valutato.

14. LA CORRELAZIONE AL SISTEMA PREMIANTE

La correlazione dei risultati della valutazione al sistema premiante avviene secondo due modalità, oltre ai contenuti di sviluppo organizzativo (piano di sviluppo individuale, comunicazione responsabile-valutato, miglioramento organizzativo) che anche essi costituiscono parte importante del sistema premiante, l'erogazione degli incentivi economici e l'acquisizione di titoli per le progressioni e l'assegnazione degli incarichi.

Per correlare la valutazione alle forme premiali si prevede l'articolazione in fasce sulla base del punteggio ottenuto dai singoli nella valutazione dell'anno.

In avvio si possono prevedere le seguenti fasce e nel tempo si possono adeguare in funzione delle politiche retributive dell'ente:

- Prima fascia: tra 0 e 50 punti: non ammessa al premio
- Seconda fascia: 51 e 65 punti: 50 % quota parte premio
- Terza fascia: tra 66 e 80 punti: 70 % quota parte premio
- Quarta fascia: tra 81 e 100 punti: 90 % quota parte premio
- Quinta fascia: tra 101 e 120 punti: 100 % quota parte premio

A coloro che si collocano nella quinta fascia valgono le indicazioni previste agli articoli 23-24-25 del decreto 150/2009 relative alle progressioni ed alla assegnazione di incarichi.

ALLEGATI

COMUNE DI

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI RUOLO: "PROFESSIONAL"

Periodo di riferimento:.....

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME:COGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

IN COMUNE DAL:.....

VALUTATORE DIRETTO:

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO:.....

STRUTTURA DI APPARTENENZA:.....

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi.....:

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio):.....

Data incontro colloquio di valutazione:.....

3. DIARIO DI BORDO (riportare durante l'anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

.....

.....

.....

.....

4. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente
+ (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = (..... X) X + (..... X) + (..... X)

5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'UNITA' DI APPARTENENZA

Da compilare a inizio anno			Da compilare a fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % in decim ali (b)	Indicatori e target (c)	Valut.ne Resp.le (d)	Valut. in punteggio f=(b X d)
Totale valutazione obiettivi (max 110 punti)				

Legenda: La valutazione è basata sul grado di raggiungimento percentuale. Gli obiettivi definiti a inizio anno molto sfidanti possono raggiungere livello 110 se realizzano prestazioni eccellenti

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile
Volumi e carichi di lavoro smaltiti	
Sforzi e impegno profusi	
Responsabilità assunte	
Idee e proposte di miglioramento finalizzate al raggiungimento degli obiettivi	
Valutazione sintetica sul totale degli obiettivi (da 0,8 a 1,2)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

0,8 = apporto poco utile 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto 1 = apporto in linea con quanto richiesto 1,1 = apporto oltre la media 1,2 = apporto eccellente

7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA')

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI PROFESSIONAL	Autov alu tazione	Valuta z.del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni			
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE		Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.			
PROPOSITIVITA' E APPORTO INNOVATIVO		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative			
PROBLEM SOLVING		Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause			
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE)

DEFINIZIONE COMPETENZE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione specifica - Conoscenze organizzative/procedurali..... - Informatiche (es. applicativi)..... - Tecniche specifiche..... 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

3. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL COLLABORATORE

4. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

5. PIANO DI SVILUPPO
(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

6. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO
(Rispetto alla valutazione espressa)

Data: _____ Firma responsabile: _____ Firma valutato: _____



COMUNE DI ATRI

PROVINCIA DI TERAMO

Copia

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA MUNICIPALE

Atto n. **187**

del **07/11/2014**

Oggetto: APPROVAZIONE SCHEDA VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

L'anno **duemilaquattordici**, il giorno **sette**, del mese di **Novembre** alle ore 13:30 in Atri, nella sede comunale, convocata nei modi di legge, si è legalmente riunita la Giunta Comunale con l'intervento dei sotto elencati componenti:

N.	Cognome e nome	Qualifica	Presente
1	ASTOLFI GABRIELE	SINDACO	S
2	FERRETTI PIERGIORGIO	VICE SINDACO	S
3	FAIAZZA ALESSIA	ASSESSORE	S
4	FELICIONE DOMENICO	ASSESSORE	N
5	ITALIANI UMBERTO	ASSESSORE	S
6	MARCONE GIAMMARCO	ASSESSORE	S

Partecipa alla seduta, ai sensi dell'art. 97 del D.Lgs. n. 267/2000, il Segretario Generale Dott.DI FELICE JEAN DOMINIQUE

Il Sindaco ASTOLFI GABRIELE, riconosciuta valida l'adunanza, dichiara aperta la seduta ed invita a deliberare sull'oggetto sopra specificato.

LA GIUNTA MUNICIPALE

Vista la seguente proposta, sottoposta a deliberazione e la relativa istruttoria eseguita in conformità della normativa vigente;

RICHIAMATA la propria deliberazione n. 32 del 21 marzo 2012, esecutiva ai sensi di legge, con la quale è stato approvato il manuale di valutazione delle prestazioni del personale;

DATO ATTO:

- che, sulla base del nuovo modello organizzativo prescelto dall'Ente, s'intende adottare la metodologia per la valutazione delle prestazioni individuali dei responsabili di area.
- che due sono gli assi a cui si intende ancorare la valutazione in questione:

1. l'asse del rapporto obiettivi/risultati, per rafforzare la responsabilità dei responsabili di area nell'attuazione effettiva degli indirizzi concordati con gli organi di direzione politica
2. l'asse dei comportamenti organizzativi, per rafforzare la diffusione di comportamenti manageriali adeguati alle nuove responsabilità gestionali

- che Gli obiettivi oggetto della valutazione saranno individuati con riferimento ai progetti e/o alle attività più rilevanti contenuti negli atti di programmazione dell'Ente, come la Relazione Previsionale e Programmatica al Bilancio di Previsione, ecc.;

DATO ATTO che a ciascun indicatore corrispondono quattro livelli di intensità, declinati attraverso altrettanti descrittori (rinvio alla scheda di valutazione allegata).

Per quanto riguarda entrambi gli assi, la valutazione sarà effettuata dalla Commissione di Valutazione e il punteggio ottenuto da ciascun responsabile sarà costituito dalla somma dei punteggi ottenuti sui due assi.

Le regole generali di gestione sono le seguenti:

- un punteggio inferiore al 30% del massimo punteggio ottenibile dà luogo ad una valutazione negativa, con le conseguenze previste in proposito dalla normativa vigente;
- l'accesso all'indennità di risultato è posizionato al 50% del punteggio massimo ottenibile;
- tra il 30 e il 50% non si dà luogo né ad una valutazione negativa né all'indennità di risultato;
- per i punteggi superiori al 50%, l'indennità viene calcolata in proporzione al punteggio ottenuto (con una logica punto-a-punto o per fasce).

ACQUISITO il favorevole parere tecnico, reso ai sensi dell'art. 49 del D. Lgs. n. 267 del 18.08.2000;

UNANIME

DELIBERA

CONSIDERARE la premessa parte integrante e sostanziale della presente deliberazione, della quale costituisce motivazione ai sensi dell'art. 3 della Legge n. 241/1990;

APPROVARE l'allegata scheda di valutazione delle prestazioni individuali dei responsabili di area;

DICHIARARE a seguito di separata e unanime votazione, il presente verbale immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134 - comma 4° - del DLgs 18/08/2000, n. 267.

Letto, confermato e sottoscritto.

IL SINDACO
FTO ASTOLFI GABRIELE

IL SEGRETARIO GENERALE
FTO Dott. DI FELICE JEAN DOMINIQUE

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Il sottoscritto Messo Comunale, certifica che la presente deliberazione, ai sensi dell'art.124,1° comma, del D.Leg 18 agosto 2000, n. 267 e art. 32 della L. 69/2009, è stata affissa in copia all'Albo Pretorio on line del Comune in data odierna e vi rimarrà per 15 giorni consecutivi.

Atri, li 17/11/2014 _____

IL MESSO COMUNALE

FTO BOSICA PAOLO _____

COMUNICAZIONE AI CAPIGRUPPO CONSILIARI

In attesa che della presente delibera, contestualmente all'affissione all'Albo, viene data comunicazione ai CAPIGRUPPO CONSILIARI.

Atri, li _____

FTO IL SEGRETARIO GENERALE

ATTESTAZIONE DI ESECUTIVITA'

La presente deliberazione

NON SOGGETTA A CONTROLLO è divenuta esecutiva, per decorrenza dei termini, ai sensi dell'art. 134 3° comma, del D.Lgs. 267/2000. In data _____

Atri, li _____

FTO IL SEGRETARIO GENERALE

Copia conforme all'originale per uso amministrativo.

L'IMPIEGATO ADDETTO

Atri, li _____

UFFICIO AREA II

In ordine alla regolarità tecnica ed amministrativa della presente proposta di deliberazione, si esprime parere **FAVOREVOLE**.

Note

Atri, li 07/11/2014

F.to

Il Responsabile del Servizio

Dott. DI CRESCENZO PAOLA

SETTORE II - AFFARI FINANZIARI

In ordine alla regolarità contabile della presente proposta di deliberazione, si esprime parere **FAVOREVOLE**.

Note

Atri, li 07/11/2014

F.to

Il Responsabile del Servizio

Dott.ssa Paola Di Crescenzo

Si esprime parere di CONFORMITA' della presente proposta di deliberazione, ai sensi dell'art. 97 - comma 2 - del D.Lgs. 18 Agosto 2000, n. 267.

Atri, li _____

F.to

IL SEGRETARIO GENERALE

Dott. Jean Dominique Di Felice

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI RESPONSABILI DI AREA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

DATI GENERALI

Area: _____

Responsabile: _____

Periodo: _____

INDICATORI	1	2	3	4
Capacità organizzative				
Capacità di programmazione e controllo (con particolare attenzione agli aspetti del controllo di gestione)	Ha mostrato difficoltà nella programmazione e nel controllo della propria attività e di quella del proprio settore	Ha saputo applicare la programmazione e il controllo dell'attività lavorativa in situazioni poco complesse	E' stato/a in grado di coordinare le attività del proprio settore anche in situazioni particolarmente turbolente	Ha impostato nuovi sistemi di programmazione e controllo delle proprie attività; utilizzandoli per migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Creatività e <i>problem solving</i> (capacità di individuare soluzioni alternative, prontezza nella soluzione dei problemi)	Ha mostrato scarsa capacità di individuazione dei problemi di fondo. Raramente ha cercato nuove soluzioni per affrontare i problemi	E' stato capace di identificare i problemi di fondo. Occasionalmente ha sviluppato idee nuove o soluzioni di miglioramento del servizio	Ha individuato i problemi di fondo in situazioni critiche, valutando le alternative più idonee e talvolta ha proposto soluzioni nuove o ha messo a frutto le proprie idee per	Ha saputo identificare i problemi di fondo anche nelle situazioni più complesse, proponendo spiegazioni sistematiche ed evidenziando le alternative presenti. Ha spesso proposto soluzioni

			migliorare il servizio	coerenti ed innovative e le ha utilizzate per migliorare il servizio
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacità gestionali				
Capacità di gestione delle risorse umane: adeguato coordinamento e divisione del lavoro; capacità di motivare i propri collaboratori/trici e capacità nel saperli valutare	Ha mostrato scarsa efficacia nel coordinamento e nella divisione del lavoro, non sempre è stato/a in grado di coinvolgere e motivare i propri collaboratori	La gestione del coordinamento e della divisione del lavoro è stata sufficientemente adeguata alle esigenze, così come l'attenzione al coinvolgimento e alla motivazione delle risorse	Ha mostrato capacità superiori alla media nel coordinare le proprie risorse, mostrando efficacia nel coinvolgerle e motivarle	Ha saputo gestire i propri collaboratori con grande efficacia, valorizzando le attitudini personali; ha mostrato elevate capacità relazionali nel motivare e valutare
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacità di gestione dell'innovazione (sia tecnologica che procedimentale) e capacità di adattamento al cambiamento	Ha accettato le innovazioni perché imposte dal contesto esterno (legislativo, esigenze di servizio); ha mostrato difficoltà di adattamento e le ha trasmesse ai suoi collaboratori	Ha gestito in modo sufficientemente adeguato i processi innovativi di sua responsabilità; si è sforzato/a di adattarsi ai cambiamenti	Ha brillantemente gestito le innovazioni nel suo settore ed è stato in grado di promuoverle presso le strutture	Si è fatto/a promotore/trice in prima persona di innovazioni sia a livello di processo che tecnologiche; motivando al cambiamento i propri collaboratori
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Promozione della qualità del servizio	Ha acquisito a titolo individuale conoscenze sull'argomento, senza preoccuparsi di diffonderle presso i propri collaboratori	Ha applicato nell'ambito della propria struttura le iniziative comuni a tutto l'ente per l'attenzione alla qualità del servizio	Ha sviluppato iniziative per la sensibilizzazione dei propri collaboratori sulle tematiche legate al concetto di qualità del servizio	Ha promesso e diffuso presso le proprie strutture concetti legati alla qualità e strumenti/metodi di misura

Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacità di relazione				
Capacità di esercitare la <i>leadership</i> : capacità di creare consenso e di guidare un gruppo di persone; capacità di esercitare il proprio potere in modo corretto ed efficace	Non si è rivelato sufficientemente efficace nel creare consenso e riconoscimento presso i propri collaboratori	Ha conseguito risultati positivi esercitando il proprio potere in modo adeguato all'interno del suo settore	Ha saputo creare con abilità consenso e riconoscimento presso i collaboratori, promuovendo il lavoro di gruppo e gestendo il conflitto	Ha mostrato capacità di <i>leadership</i> all'interno di tutta la struttura comunale, creando consenso e influenzando positivamente gli altri
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Contributo all'integrazione e alla cooperazione intersettoriale finalizzata ai risultati	Ha mostrato resistenza a cooperare e a promuovere l'integrazione tra le diverse strutture	Ha contribuito all'integrazione quando sollecitato dall'esterno	Ha contribuito attivamente all'integrazione tra i settori	Si è fatto promotore/trice di iniziative di cooperazione e di integrazione tra le diverse strutture
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno	Raramente si è attivato/a per rappresentare l'Ente all'esterno	Se sollecitato/a ha contribuito ad iniziative per rappresentare l'Ente all'esterno	Ha gestito con successo iniziative per la visibilità esterna dell'Ente	Ha promosso e creato iniziative in prima persona per far conoscere e rappresentare l'Ente presso la comunità
Punteggio	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

PUNTEGGIO TOTALE: MINIMO 8 – MASSIMO 40

Osservazioni aggiuntive del Nucleo di valutazione

Osservazioni del valutato

La Commissione di Valutazione

Firma del valutato
