



PROVINCIA DI SONDRIO

PROCESSO VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA PROVINCIALE

N. 257

Oggetto: METODOLOGIA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE.

L'anno 2009 (duemilanove), addì 28 (ventotto) del mese di Ottobre, alle ore 11:00, nella sala delle adunanze, previo avviso della presidenza, si è riunita la giunta provinciale.

Alla trattazione del presente ordine del giorno risulta:

MASSIMO SERTORI	Presidente	Presente
PIERPAOLO CORRADINI	Vice Presidente	Presente
ALBERTO BOLETTA	Assessore	Assente
UGO PAROLO	Assessore	Assente
ALBERTO PASINA	Assessore	Presente
GIULIANO PRADELLA	Assessore	Presente
SILVANA SNIDER	Assessore	Presente
COSTANTINO TORNADU'	Assessore	Presente
SALVATORE VITALI	Assessore	Presente

Assume la presidenza il Sig. MASSIMO SERTORI, presidente della Provincia.

Assiste il segretario generale dottor LUIGI TERRIZZI.

LA GIUNTA PROVINCIALE

PREMESSO che:

- l'articolo 37, comma 3, del CCNL 22 gennaio 2004 del personale non dirigente del comparto Regioni ed Autonomie Locali, prevede che la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei lavoratori spetta ai competenti dirigenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione adottato nel rispetto del modello di relazioni sindacali previsto;
- l'articolo 23, comma 3, del CCNL comparto Regioni e Autonomie Locali - area della dirigenza del 10 aprile 1996, come modificato dall'articolo 14 del CCNL del 23 dicembre 1999, prevede che gli enti adottino preventivamente i criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti nonché dei relativi risultati di gestione;
- l'articolo 42, comma 3, del CCNL 16 maggio 2001 dei segretari comunali e provinciali prevede che ai fini della valutazione dei risultati conseguiti e dell'erogazione della relativa retribuzione ad essa correlata, gli enti utilizzino, con gli opportuni adattamenti, la disciplina adottata ai sensi del D.Lgs. n. 286/1999, relativo alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati;

CONSIDERATO che è necessario approvare una nuova metodologia per la valutazione del personale dipendente, dirigente e non dirigente, conforme in nuce alle novità introdotte dalla legge 4 marzo 2009, n. 15;

VISTE le metodologie elaborate per la valutazione dei risultati negli enti locali rispettivamente per il personale non dirigente e per i dirigenti della Provincia di Sondrio, trasmesse alle OO.SS e alla RSU in applicazione dell'art. 7 del CCNL del 1° aprile 1999 per il personale non dirigente e dell'articolo 7 del CCNL del 23 dicembre 1999 per il personale con qualifica dirigenziale;

ACQUISITI i pareri favorevoli, previsti dall'articolo 49 del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267;

CON voti unanimi, espressi nei modi di legge;

DELIBERA

1. di approvare le metodologie elaborate costituenti il sistema permanente per la Valutazione dei Risultati negli enti locali rispettivamente per il personale non dirigente, per i dirigenti e per il segretario generale della Provincia di Sondrio, allegate al presente atto, quale parte integrante e sostanziale.

Successivamente,

CON voti unanimi, espressi in modo di legge;

DELIBERA

di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile, ai sensi dell'articolo 134, comma 4, del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

Del che si è redatto il presente verbale, che, letto ed approvato, viene così sottoscritto.

IL PRESIDENTE
F.to MASSIMO SERTORI

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to LUIGI TERRIZZI

Si certifica che copia della presente deliberazione è stata pubblicata all'albo pretorio dell'amministrazione provinciale di Sondrio in data10/11/2009..... per rimanervi affissa per quindici giorni consecutivi.

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to LUIGI TERRIZZI

Sondrio, li10/11/2009.

☐ Divenuta esecutiva per decorrenza dei termini;

☒ Immediatamente eseguibile.

IL FUNZIONARIO
F.to PASINI EMANUELE

Nucleo di Valutazione

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI NEGLI ENTI LOCALI

Provincia
Sondrio



Allegato A



INTRODUZIONE

La valutazione è un'attività squisitamente umana, una esigenza naturale legata sia agli aspetti razionali di ogni individuo sia a quelli inconsci.

In tutti i momenti della vita ogni individuo esprime dei giudizi, ossia valuta i propri simili, e da sempre ogni individuo è perennemente giudicato, ossia valutato dai propri simili.

La valutazione pertanto è alla base di ogni contesto sociale dove i singoli individui sono contemporaneamente **"valutati"** e **"valutatori"**, e questo rapporto tra uomini ha sempre condizionato i loro atteggiamenti ed i loro comportamenti reciproci.

Tutte le qualità e le manifestazioni umane sono oggetto di valutazione, e i fattori di valutazione, ossia gli elementi rispetto ai quali esprimiamo un giudizio, sono innumerevoli e determinati dall'esperienza, dalla cultura, dagli interessi, dai bisogni ecc. di chi valuta.

Viene valutata l'affidabilità, la simpatia, la bellezza, la coerenza, la prestanza fisica, la bontà, la capacità professionale e personale, ecc.

La valutazione come "bisogno organizzativo", diversamente da quanto comunemente sostenuto, è nata se non nel settore pubblico in contesti certamente diversi da quelli privati; d'altra parte tutte le moderne tecniche organizzative industriali derivano, ed a volte ne costituiscono un affinamento, da quelle militari, religiose, industriali; basti pensare alle strutture organizzative "a piramide" delle imprese industriali, ai loro magazzini, per rendersi conto che si basano sulle "prime" organizzazioni dalle quali il "settore privato" ha attinto i principi fondamentali.

In Cina, ad esempio, gli imperatori della dinastia "Wei" (221 – 265 D.C.) avevano istituito "il valutatore imperiale" con l'intento di stimare il lavoro ed il comportamento dei dignitari di corte.

Nel XVI secolo il fondatore della Compagnia di Gesù ideava un sistema di valutazione basato su tre elementi teso all'ottenimento di un giudizio definito sulle attività svolte e sulle aspirazioni e possibilità di ciascun appartenente all'ordine.

Trattasi in buona sostanza dell'attuale concetto di "valutazione delle prestazioni" e del "potenziale",

Le tecniche di valutazione in senso moderno vennero introdotte negli uffici federali americani intorno al 1850 ed erano basate "sulle competenze", "sull'affidamento" e "sull'attenzione".

Successivamente verso la fine del 19° secolo a seguito di sperimentazioni avvenute nei settori della Pubblica Amministrazione americana il "Ministero della guerra degli Stati Uniti" adottò un sistema di valutazione che permetteva un razionale avanzamento di grado dei militari.



Tale sistema, ben definito ed efficace, diventò obbligatorio per garantire gli avanzamenti di carriera esclusivamente sul merito.

Negli anni successivi, sempre nelle Pubbliche Amministrazioni, i sistemi di valutazione si diffondono celermente, e approdano così nelle realtà locali, tanto che all'inizio del secolo scorso, tra il 1909 ed il 1914, le Amministrazioni comunali di Chicago, New York e Los Angeles disponevano di un sistema di valutazione del proprio personale dipendente.

Furono le prime amministrazioni a disporre di tale strumento.

Come evidenziato prima, nel settore privato la valutazione del personale arriva dopo, mutuando dal settore pubblico principi, metodi, esperienze e finalità.

La prima grande industria privata che, solo nel 1918, formalizzò una procedura di valutazione dei propri dipendenti fu la società "General Motors".

In tutte le realtà organizzative sia pubbliche che private la valutazione del personale rappresenta uno degli aspetti fondamentali dell'esercizio dell'attività gestionale.

La valutazione pertanto in una organizzazione pubblica che aspira a riposizionarsi nel contesto sociale in cui opera, assegnando aspetti di efficienza, efficacia e qualità, **non deve essere** vissuta e praticata con una concezione di tipo "fiscale" ma con un'ottica di tipo "gestionale", ossia non deve essere effettuata come momento quasi "ispettivo", di puro controllo del comportamento del lavoratore secondo una ritualità legata al rispetto di un obbligo contrattuale, o di prassi organizzativa finalizzata ad un riconoscimento monetario.

Al contrario **deve essere** compiuta ed utilizzata come "**momento gestionale**" in un "**sistema di sviluppo**", di occasione per migliorare sia le persone che l'organizzazione, deve essere finalizzata alla individuazione di aspetti e punti di criticità personali, professionali, organizzativi nei quali intervenire con un processo di adattamento che dia vita ad interventi di miglioramento, di crescita e di sviluppo sia dell'organizzazione sia delle risorse umane, che rappresentano il bene più prezioso e non facilmente sostituibile di una impresa pubblica.

Infatti le risorse umane costituiscono un fattore strategico e preziosissimo di cui dispongono gli Enti locali, così come qualsiasi realtà aziendale che si trovi ad agire in una società complessa articolata ed in profonda trasformazione come quella attuale.

I dipendenti pubblici in generale, e gli operatori degli Enti locali in particolare, dispongono di una professionalità specifica preziosa; nessuna industria italiana e forse anche mondiale dispone di dipendenti istruiti e colti come i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni.



Il presente documento illustra le regole organizzative e gli strumenti gestionali attraverso i quali la Provincia governa i processi collegati alla valutazione e alla incentivazione delle prestazioni e dei risultati.

Si tratta quindi di valorizzare la professionalità esistente negli Enti locali e di formarne di nuove nell'attuale assetto amministrativo delineatosi a seguito, fra l'altro, dell'applicazione del principio di sussidiarietà che richiede ai Comuni ed alle Province lo svolgimento di un ruolo di interfaccia tra il cittadino e il sistema Amministrativo centrale.

La valorizzazione delle professionalità esistenti e di quelle che man mano si formano e si formeranno nei Comuni e nelle Province per rispondere alle nuove esigenze gestionali ispirate alla logica aziendalistica e non burocratica, richiede un articolato sistema di valutazione del personale, idoneo a soppesare il contributo e l'apporto fornito dal singolo individuo al conseguimento degli obiettivi dell'Ente.

Il sistema di valutazione è necessario anche per chiarire ai singoli individui gli obiettivi di miglioramento e di sviluppo dell'organizzazione, e di favorire il processo di identificazione delle singole persone negli stessi obiettivi.

Il sistema permette inoltre di esplicitare con la massima chiarezza il contributo che si richiede ad ogni lavoratore nonché di adattare percorsi di miglioramento professionale, favorendo non solo la crescita dei singoli funzionari, impiegati, ecc., ma anche lo sviluppo di capacità gestionali e decisionali.

Il sistema di valutazione permanente, pertanto, è in grado di garantire una mappa aggiornata dell'andamento delle singole prestazioni e di indicare i punti di forza o le criticità dell'organizzazione.

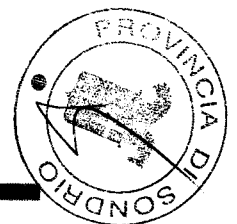
Tale processo viene definito permanente proprio perché la valutazione assume un **ruolo di leva di gestione** ineliminabile per realizzare un'autonomia gestionale propria e completa dell'Ente locale.





Nucleo di Valutazione

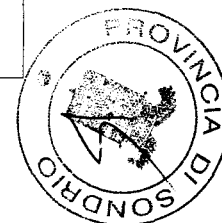
LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI NEGLI ENTI LOCALI





IL PROCESSO

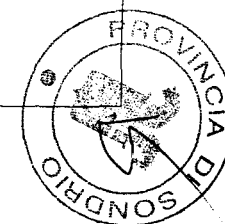
Fase	Oggetto	Obiettivo
EX-ANTE	DEFINIZIONE OBIETTIVI	prendere coscienza di dove si vuole arrivare ❖ in modo da orientare correttamente la gestione
DURANTE	ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI	prendere coscienza di dove si sta andando ❖ in modo da correggere il tiro.... o spostare il bersaglio
EX-POST	VALUTAZIONE DEI RISULTATI	prendere coscienza di dove si è finiti ❖ in modo da ridefinire (meglio) gli obiettivi..... e valutare le prestazioni dei Responsabili





Gli attori e le attività della valutazione dei risultati degli apicali

ATTIVITA'	PRESIDENTE	ASSESSORE DI RIFERIMENTO	GIUNTA	SEGRETARIO/SEGRETARIO DIRETTORE GENERALE	NUCLEO DI VALUTAZIONE	DIRIGENTI	SISTEMA INFORMATIVO CONTABILE	CONTROLLO DI GESTIONE
definizione obiettivi di risultato		X		X	X	X		
definizione risorse finanziarie attribuite	X		X	X		X	X	
definizione comportamenti organizzativi				X	X	X		
pesatura degli obiettivi		X		X	X	X		
definizione dei pesi dei comportamenti				X	X			
definizione dei sistemi di misura				X	X			X
rilevazione dei dati finali						X	X	X
valutazione dei comportamenti	X	X		X	X			





valutazione dei
risultati

X

X

LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Valutazione del risultato ottenuto							
Obiettivi attribuiti	valore atteso						
Grado di raggiungimento	95,00%		98%				
				RAGGIUNTI			
Comportamenti organizzativi	valore atteso	Peso attribuito	1	2	3	4	5
Integrazione con gli Amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni	50	10				X	
Impegno verso l'organizzazione (condivisione della MISSION)	50	15					X
Analisi e soluzione dei problemi (PROBLEM SOLVING)	32	8				X	
Realizzazione	48	12					X
Comunicazione	20	5				X	
Totale comportamenti organiz.	200	50	0	0	0	92	135

80,00%

		ESITO obiettivi:	98%	per indice complessità	1	98%
ESITO comportamenti:	227	91%	ESITO COMPLESSIVO:	94%	VALORE ATTESO	88%
				scostamento	6,9%	







LA SCHEDA – GLI OBIETTIVI

Nella parte superiore della scheda di valutazione sono esaminati i risultati ottenuti dai dirigenti in merito gli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi:

- * **Sono collegati alla programmazione**
- * **Indicano un valore atteso**
- * **Sono misurabili**
- * **Hanno un peso attribuito**

Il punteggio assegnato alla realizzazione degli obiettivi è espresso con valore espresso in % ricavato della scheda di pesatura degli obiettivi in termini di raggiungimento

Quantitativo

Qualitativo

Temporale



Riepilogo Risultati per Obiettivo

DESCRIZIONE OBIETTIVO	VALORE ATTESO - CAMPO OBBLIGATORIO -	PESO PUNTO	VALORE ATTESO PER P.O.	valore premio per obj	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO QUANTITATIVO DELL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO OTTENUTO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO QUALITATIVO DELL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO OTTENUTO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO TEMPORALE DELL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO OTTENUTO
		PUNTI	PUNTI		%		%		%	
OBIETTIVO N° 1	Indicatori quantitativi e temporali di valore atteso	225	225	€ -	98	220,5	95	213,75	100	225
OBIETTIVO N° 2	Indicatori quantitativi e temporali di valore atteso	675	225	€ -	100	225	100	225	90	202,5
2		900	450	€ -		445,5		438,75		427,5

x	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO QUANTITATIVO	99%
x	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO QUALITATIVO	98%
x	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO TEMPORALE	95%
x	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA	97%

LA VALUTAZIONE FINALE PUO' OSCILLARE TRA 0% E 100%





LA SCHEDA – I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Nella parte inferiore della scheda di valutazione sono esaminati i comportamenti del valutato nel presidio degli obiettivi di attività ordinaria e nell'espletamento del ruolo assegnato.

La valutazione ottenuta consente inoltre di concorrere alla premialità riferita al passaggio alla categoria economica superiore nell'ambito della propria categoria giuridica (progressione orizzontale)

Il punteggio assegnato è espresso con una scala di valori da 1 a 5, sulla base delle valutazioni consegnate dal Presidente, dall' Assessore di riferimento al Segretario o Direttore Generale e dalla compilazione della scheda di auto-valutazione del dirigente.

Il punteggio viene rapportato alla %

1	2	3	4	5
insoddisfacente	migliorabile	sufficiente	buono	eccellente
il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa.	il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.	Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione.	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento.	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione.

LA VALUTAZIONE FINALE SUI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

PUO' OSCILLARE TRA 50 E 250 PUNTI (DAL 20% AL 100%)



ESEMPIO DI VALUTAZIONE

Valutazione del risultato ottenuto							
Obiettivi attribuiti	valore atteso						
Grado di raggiungimento	95,00%		98%				
					RAGGIUNTI		
Comportamenti organizzativi	valore atteso	Peso attribuito	1	2	3	4	5
Integrazione con gli Amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni	50	10				X	
Impegno verso l'organizzazione (condivisione della MISSION)	50	15 ▲					X ↗

Peso = 15 Valutazione = 5 Totale Rigo (15*5) = 75





CHI VALUTA : *dal D.lgs 286/99 Art.1*

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

...Omissis....

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

2.

...Omissis.....

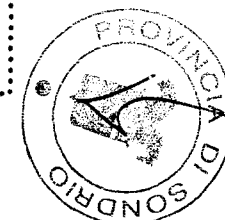
a) l'attività di valutazione e controllo strategico supporta l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo di cui agli articoli 3, comma 1, lettere b) e c), e 14 del decreto n. 29. Essa e' pertanto svolta da strutture che rispondono direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo. Le strutture stesse svolgono, di norma, anche l'attività di valutazione dei dirigenti direttamente destinatari delle direttive emanate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in particolare dai Ministri, ai sensi del successivo articolo 8;

b)Omissis.....

c) l'attività di valutazione dei dirigenti utilizza anche i risultati del controllo di gestione, ma e' svolta da strutture o soggetti diverse da quelle cui e' demandato il controllo di gestione medesimo;

d)Omissis

e)Omissis





LA VALUTAZIONE VALUTA IL VALUTATORE - LA VALUTAZIONE DELL'APICALE

L'apicale **dirigente** è sempre più sottoposto ad un ruolo manageriale che lo misura sulle variabili comportamentali della gestione dei processi, mettendo in secondo ordine le capacità tecniche e professionali da cui ha tratto la propria crescita professionale.

La riforma della pubblica amministrazione, avviata con la legge 421/92, ha introdotto un significativo cambiamento che parte dalla separazione delle competenze e, attraverso la riforma del titolo V della Costituzione, arriva ad assegnare ai controlli interni la responsabilità di vigilare sulle performance dell'Amministrazione.

L'unico vero controllo esterno rimane alla Corte dei Conti che vigila sulle responsabilità patrimoniali e collabora con gli Enti (art. 7 L. 131/03).

La natura dei controlli interni è sintetizzata in Fig.1 ed evidenzia la correlazione tra i vari processi di controllo.

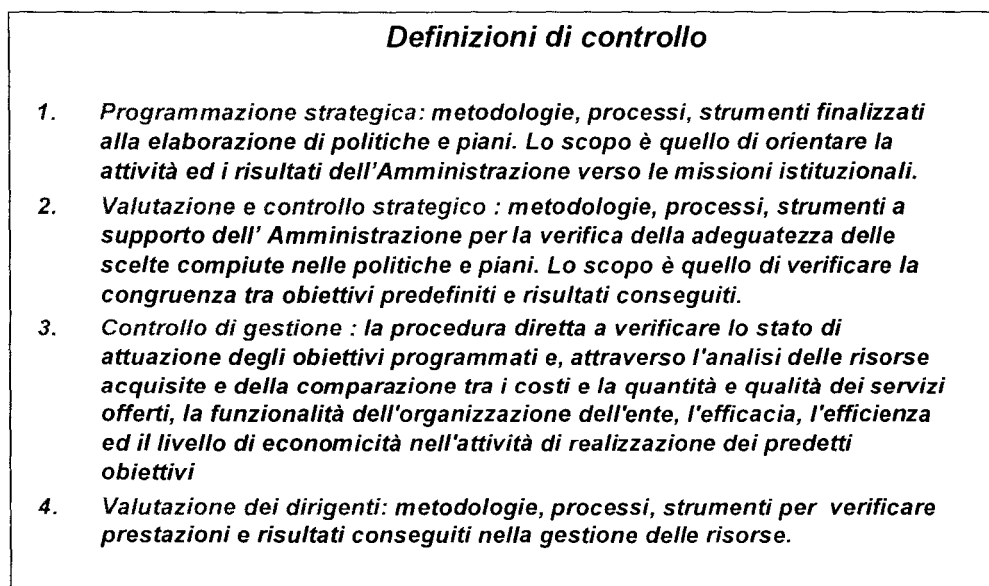
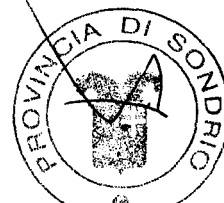


Fig. 1





In questo contesto la valutazione dei dirigenti riveste particolare complessità per le responsabilità che sono in capo agli stessi, ovvero le azioni di attuazione della programmazione strategica, il sistema informativo del controllo di gestione e la gestione dei fattori produttivi dell'Ente (risorse finanziarie, umane e strumentali come beni mobili e immobili).

Le variabili su cui valutare un dirigente sono due:

- la gestione degli obiettivi
- i comportamenti gestionali manageriali che dovranno essere tratti da una check list (Fig.2).

Come si potrà notare le variabili proposte segmentano dettagliatamente il ruolo dirigenziale e quindi, in fase di programmazione della valutazione, vanno scelte quelle da adottare nel singolo Ente, in funzione delle politiche perseguite.

La problematica più grande, ovviamente, riguarda l'osservazione diretta del dirigente nella fase di gestione, perché solo tramite osservazione è possibile valutare le sue capacità e la sua motivazione a perseguire gli obiettivi mettendo in atto i comportamenti attesi descritti dalle variabili scelte a rappresentare il ruolo.

Il nucleo di valutazione si potrà avvalere di tutti gli osservatori privilegiati che interagiscono con il dirigente e a titolo esemplificativo se ne elencano alcuni:

- Segretario
- Direttore generale, se diverso dal Segretario
- Colleghi dirigenti
- Presidente e Assessori





- Collaboratori diretti.

La raccolta di informazioni non è però una fase procedimentale a rilevanza pubblica. Rammentiamo, infatti, che la valutazione è un'attività definita (da norma pubblica, D.Lgs 286/99) ma riconducibile alle prerogative del privato datore di lavoro e pertanto la raccolta di informazioni è tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne condiziona il contenuto che è sempre in capo al nucleo.

I comportamenti organizzativi (Fig.2).

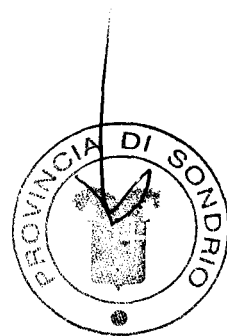
Integrazione con gli Amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni	• Creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli Amministratori
	• Prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento
	• Capire le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto
Impegno verso l'organizzazione (condivisione della mission)	• Allineare i propri comportamenti agli obiettivi, alle necessità ed alle priorità dell'Ente
Analisi e soluzione dei problemi	• Individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi
	• Individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause
	• Definire le azioni da adottare
	• Reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie
	• Verificare l'efficacia della soluzione trovata
Capacità negoziale (obiettività sociale)	• Concepire il conflitto come risorsa potenziale
	• Tenere conto dei diversi interessi in gioco
	• Elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco



segue I comportamenti organizzativi (Fig.2).



Realizzazione	• Raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento
	• Rispettare e far rispettare le scadenze concordate
	• Realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi
Presidio delle attività	• Stabilire tempi e modi di verifica dei risultati
	• Verificare i risultati
	• Comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo
	• Apportare eventuali correttivi
	• Fornire feed-back sui risultati
Comunicazione	• Adottare una modalità di ascolto attivo
	• Scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori
	• Essere chiari, concisi, completi
	• Adattare il linguaggio agli interlocutori
	• Prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori
	• Attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi
	• Predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi
Autonomia e sviluppo	• Ricepire e comprendere in autonomia gli indirizzi politici
	• Produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa
	• Anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni
	• Sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati
Coordinamento del personale	• Informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa
	• Assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale
	• Definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento
	• Ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale
	• Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del personale
	• Prevenire, mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale
	• Predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale
	• Valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi



segue I comportamenti organizzativi (Fig. 2).



Pianificazione e gestione	• Elaborare obiettivi gestionali coerenti con gli indirizzi politici ed identificarne le fasi di realizzazione
	• Identificare vincoli strutturali e implicazioni economico-organizzative
	• Rispetto dei criteri di Efficienza e Efficacia
	• Identificare e reperire le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per il loro raggiungimento
Gestione del tempo lavoro	• Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti
	• Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro
Utilizzo della strumentazione tecnologica	• Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell'organizzazione
	• Predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro
	• Autonomia nel utilizzo diretto della strumentazione tecnologica





La valutazione è tale se crea un **circolo virtuoso di miglioramento continuo** dell'organizzazione ed è riepilogabile in quattro grandi fasi:

- **Analisi del contesto organizzativo:** è la fase in cui il valutatore definisce le strategie del cambiamento, dell'ammodernamento, dell'implementazione; fase d'avvio di qualsiasi processo decisionale risponde a due quesiti: **cosa** e **perché**, che devono essere ripercorsi in ogni elemento analizzato.
- **Programmazione del cambiamento organizzativo**, in cui si risponde a queste domande:
 - **come?**, ovvero con quali modalità perseguire gli elementi di analisi e farli divenire obiettivi e attività lavorative;
 - **quanto?**, ovvero quantificazione del trend di miglioramento rispetto al passato definendo le quantità storiche prodotte e di quanto si intende migliorarle; qualora si tratti di un processo nuovo si dovrà semplicemente individuare il valore atteso che si intende realizzare;
 - **quando?**, ovvero definizione del cronoprogramma delle attività e del termine per la verifica;
 - **dove?**, ovvero individuazione degli elementi strutturali del cambiamento;
 - **chi?**, ovvero individuazione dei soggetti coinvolti sulla base delle competenze in campo e necessarie.
- **Attuazione**, definibile come la fase che intercorre dal momento successivo alla programmazione sino al termine delle attività programmate. L'attività prevalente è il fare le cose programmate, mantenendo l'attenzione a verificare gli scostamenti rispetto alle attività programmate (controllo in itinere). Quest'ultima attività è la



manifestazione del ruolo assegnato al dirigente che permette di correggere gli scostamenti negativi e di raggiungere il risultato, eventualmente modificando gli elementi di programmazione.

- **Controllo**, che diviene la fase di constatazione, verifica e valutazione dell'intero processo, necessaria per consuntivare l'attività, per riconoscere meriti ma ancor di più per riavviare il processo d'analisi della fase successiva.

Gli elementi fin qui esposti contengono, quindi, spunti per una ulteriore riflessione sugli strumenti di analisi, pianificazione e controllo finalizzati ad un'efficace azione di governo organizzativo di tutte le risorse assegnate.





SISTEMA DI VALUTAZIONE E PREMIO DI RISULTATO

1. II sistema premiante dei dirigenti si baserà sull'attuazione degli obiettivi tratti dalla Relazione Previsionale e Programmatica annuale e del P.E.G. assegnato alla rispettiva Area o Settore (Centro di Responsabilità)
2. Il P.e.g. sarà così articolato:
 - a) In **Attività Ordinaria**, con i correlati indicatori che forniranno informazioni sulla attività consolidata negli anni precedenti (almeno due), il valore atteso dell'anno di riferimento e, a consuntivo, il valore realizzato.
 - b) In **Obiettivi di Miglioramento** sull'attività ordinaria, dove si evinca, sulla base dei dati storici, il l'effettivo miglioramento atteso in chiave di efficacia e di efficienza ed economicità
 - c) In **Obiettivi di innovazione o Sviluppo**, intendendoli riferiti ad una nuova attività; in tal caso gli obiettivi (conterranno) evidenzieranno il valore atteso e a (fine dell'anno) **consuntivo** il valore realizzato.
3. Gli obiettivi di P.e.g. di tipo b) e c) saranno preventivamente pesati dal nucleo di valutazione, al fine di determinare sia le priorità che il budget individuale di risultato secondo il fondo determinato dal CCDA.
4. L'attività ordinaria sarà presa in considerazione dal nucleo al fine della valutazione dei comportamenti organizzativi e costituirà uno delle variabili di osservazione.





Il peso dell'obiettivo è determinato attraverso il principio del problem solving moltiplicando (tre) quattro fattori:

- **Importanza:** *valore attribuito alla strategicità dell'obiettivo*
- **Complessità:** *valore, attribuito dal dirigente in contraddittorio con il Nucleo, riferito al processo di lavoro necessario per realizzare l'obiettivo*
- **Impatto esterno:** *valore attribuito all' impatto della realizzazione dell'obiettivo verso la cittadinanza*
- **Realizzabilità:** *valore, attribuito dal in contraddittorio con il Nucleo, riferito ai vicoli esterni non necessariamente governabili dal responsabile (il peso è inversamente proporzionale).*

Per ogni fattore il dirigente proporrà al Nucleo una classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 625 punti e 1 punto.

La metodologia prevede che la somma dei pesi sia il divisore del budget di settore, determinando il valore punto che, a sua volta, diverrà il moltiplicatore per il peso dell'obiettivo ponderato con i dipendenti coinvolti (figura 3).

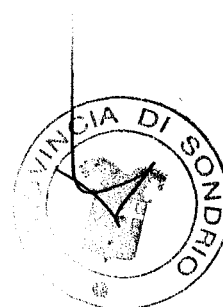




Figura 3

campi a cura del <u>Dirigente</u>				campi a cura del Nucleo						
DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO: I - M	ATTIVITA' CONNESSA/E ALL'OBIETTIVO	VALORE ATTESO - CAMPO OBBLIGATORIO -	INDICATORI	STRATEGICITA'	COMPLESSITA'	IMPATTO ESTERNO	REALIZZABILITA'	PESO PUNTO	VALORE ATTESO
									PUNTI	PUNTI
OBIETTIVO N° 1	M	Fasi di attuazione	Indicatori quantitativi e temporali di valore atteso	1	M	A	A	M	225	225
OBIETTIVO N° 2	I	Fasi di attuazione	Indicatori quantitativi e temporali di valore atteso	3	A	M	A	M	675	225



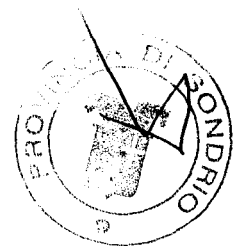


- La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del centro di responsabilità o dei servizi dovrà essere:
 - a. (essere) **preventiva** sulla scelta degli obiettivi che concorrono alla produttività
 - b. a **posteriori** sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi stessi.

- Ogni dirigente sarà portato a conoscenza delle valutazioni che lo interessano individualmente e di quelle relative al grado di raggiungimento dell'obiettivo complessivo in modo chiaro e completo e avrà diritto ad aver copia del documento. E' fatto divieto di pubblicizzare le valutazioni individuali che rimangono nella sfera della privacy e trattate in tal senso; la presa visione sarà certificata mediante sottoscrizione da effettuarsi sotto la supervisione e responsabilità del segretario generale o del segretario direttore generale.

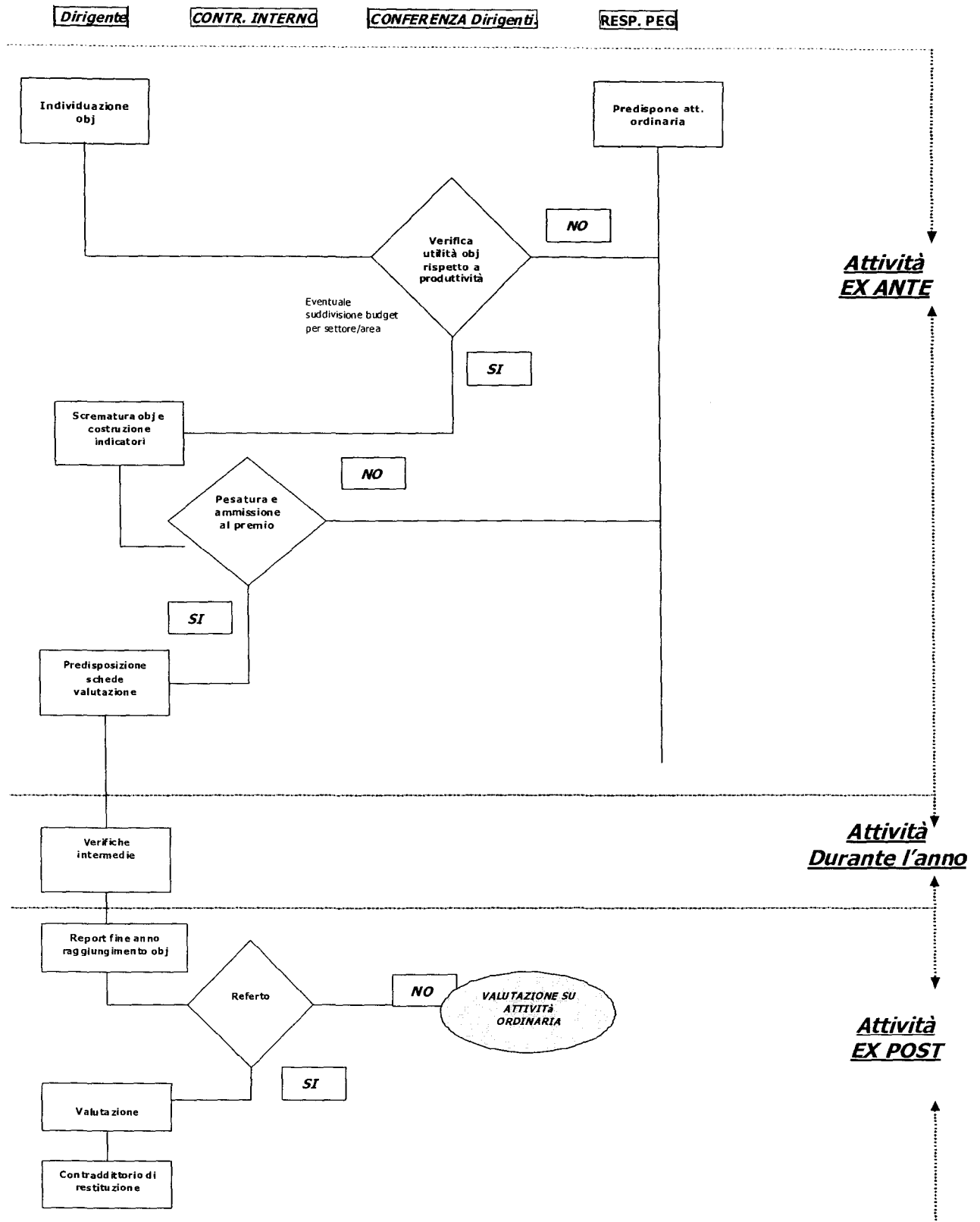
- Per ogni valutazione sarà ammesso il ricorso con contraddittorio da parte dei soggetti interessati eventualmente assistiti dai loro rappresentanti sindacali; esso sarà preso in esame dal nucleo di valutazione entro 10 giorni dalla presentazione per la conferma o il rinvio al dirigente in caso di eventuale revisione della valutazione.

- Il processo di valutazione è di seguito rappresentato nello schema di flusso fig 4





FLOW CHART fig.4



ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE DI G.P.
N. 257 del 28.10.2009

Nucleo di Valutazione

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI NEGLI ENTI LOCALI

Provincia di Sondrio



IL PROCESSO

Fase	Oggetto	Obiettivo
EX-ANTE	DEFINIZIONE OBIETTIVI	prendere coscienza di dove si vuole arrivare ❖ in modo da orientare correttamente la gestione
DURANTE	ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI	prendere coscienza di dove si sta andando ❖ in modo da correggere il tiro.... o spostare il bersaglio
EX-POST	VALUTAZIONE DEI RISULTATI	prendere coscienza di dove si è finiti ❖ in modo da ridefinire (meglio) gli obiettivi..... e valutare le prestazioni dei Responsabili



LA VALUTAZIONE

CCNL 31.03.1999

ART. 6 Sistema di valutazione

1. In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2.

CCNL 01.04.1999

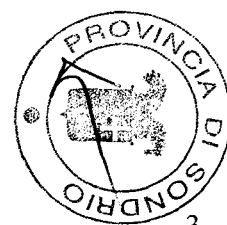
ART. 18 Collegamento tra produttività ed incentivi

1. La attribuzione dei compensi di cui all'art.17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi ed è quindi attuata, in unica soluzione ovvero secondo modalità definite a livello di ente, dopo la necessaria verifica e certificazione a consuntivo dei risultati totali o parziali conseguiti, in coerenza con gli obiettivi annualmente predeterminati secondo la disciplina del D.Lgs, n. 29/1993 e successive modificazioni ed integrazioni.

CCNL 16.10.2003

Art. 37 Compensi per produttività

1. L'art. 18 del CCNL dell'1.4.1999 è sostituito dal seguente:
"1. La attribuzione dei compensi di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.
2. I compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli enti.
3. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei lavoratori spetta ai competenti dirigenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione adottato nel rispetto del modello di relazioni sindacali previsto; il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno.
4. 4. Non è consentita la attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati.



Gli attori e le attività della valutazione delle prestazioni individuali dei dipendenti

ATTIVITA'	PRESIDENTE	ASSESSORE DI RIFERIMENTO	GIUNTA	SEGRETARIO/SEGRETARIO DIRETTORE GENERALE	NUCLEO DI VALUTAZIONE	DIRIGENTE	SISTEMA INFORMATIVO CONTABILE	DIPENDENTI
definizione obiettivi istituzionali		X		X		X		x
definizione obiettivi specifici	X		X	X		X	X	x
definizione dei comportamenti				X		X		
definizione dei pesi dei comportamenti				X	X	X		
definizione dei sistemi di misura					X			
rilevazione dei dati finali				X		X	X	X
certificazione dei risultati su obiettivi					X			
valutazione delle prestazioni individuali						X		



Fig. 1

CENTRO DI RESPONSABILITA':
SERVIZIO:
DIPENDENTE:

ANNO

Obiettivi assegnati									
descrizione obiettivo		riferimenti peg				Note			

						Comportamento atteso riferito all'incentivo		
Comportamenti organizzativi riferiti a specifici obiettivi	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione								
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti								
Costanza dell' impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro								
Totale comportamenti su obiettivi specifici	0	punteggio per premio				0		

						Comportamento atteso come da art. 6 NOP		
Comportamenti organizzativi riferiti alle attività ordinarie	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Presenza in servizio								
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro								
Cortesia e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni								
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite								
Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate								
Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi								
Flessibilità nelle situazioni di emergenza								
Totale comportamenti su attività ordinarie	0	comportamento				migliorabile		
		punteggio per progressione				0		



SISTEMA DI VALUTAZIONE E PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE E COLLETTIVA

- 1. II sistema d'incentivazione del personale si baserà sull'attuazione degli obiettivi tratti dalla Relazione Previsionale e Programmatica annuale e dal P.e.g. assegnati al centro di responsabilità o servizio.**
- 2. I servizi e gli uffici definiranno i piani d'attività annuali, entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio preventivo, che potranno interessare l'insieme dei dipendenti.**

La produttività sarà attribuita ai settori secondo le soluzioni di seguito proposte.

- **Soluzione 1)**

Produttività rivolta a tutti gli aventi diritto senza determinazione preventiva di un peso riferito agli obiettivi assegnati.

In questa fase si determinano i budget di settore sulla base del criterio ponderato in base al n° dipendenti, tempo lavorato e scala parametrica.

Presupposto di tale meccanismo è la definizione del fondo da ripartire per l'anno di competenza.

- **Soluzione 2)**

Produttività rivolta a tutti gli aventi diritto con determinazione preventiva di un peso riferito agli obiettivi assegnati.

Stabilito il budget di settore come indicato nella soluzione 1, si pesano gli obiettivi di settore secondo un criterio ponderato che tenga conto del peso dell'obiettivo, del n° dipendenti e del tempo lavorato,



Il peso dell'obiettivo è determinato attraverso il principio del problem solving moltiplicando (tre) quattro fattori:

- **Importanza:** *valore attribuito alla strategicità dell'obiettivo*
- **Complessità:** *valore, attribuito dal dirigente in contraddittorio con il Nucleo, riferito al processo di lavoro necessario per realizzare l'obiettivo*
- **Impatto esterno:** *valore attribuito sull'impatto della realizzazione dell'obiettivo verso la cittadinanza*
- **Realizzabilità:** *valore, attribuito dal dirigente in contraddittorio con il Nucleo, riferito ai vicoli esterni non necessariamente governabili dal responsabile (il peso è inversamente proporzionale).*

Per ogni fattore il dirigente proporrà al Nucleo una classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 625 punti e 1 punto.

La metodologia prevede che la somma dei pesi sia il divisore del budget di settore, determinando il valore punto che, a sua volta, diverrà il moltiplicatore per il peso dell'obiettivo ponderato con i dipendenti coinvolti (figura 2).



Figura 2

campi a cura del DIRIGENTE				campi a cura del Nucleo						
DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO: I - M	ATTIVITA' CONNESSA/E ALL'OBIETTIVO	VALORE ATTESO - CAMPO OBBLIGATORIO -	N. a d d e t t i	STRATEGICITA'	COMPLESSITA'	IMPATTO ESTERNO	REALIZZABILITA'	PESO PUNTO	VALORE ATTESO
OBIETTIVO N° 1	M	Fasi di attuazione	Indicatori quantitativi e temporali di valore atteso	1	M	A	A	M	225	225
OBIETTIVO N° 2	I	Fasi di attuazione	Indicatori quantitativi e temporali di valore atteso	3	A	M	A	M	675	225



- La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del centro di responsabilità o dei servizi dovrà:

- a. essere **preventiva** sulla scelta degli obiettivi che concorrono alla produttività
- b. a **posteriori** sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi stessi.

Per le valutazioni si utilizzeranno i criteri contenuti nel Contratto Collettivo Integrativo Aziendale conseguente alla presente metodologia.

- La **certificazione** relativa all'autorizzazione di erogazione del premio, ai sensi dell'art 37 CCNL 22.01.04, a cura del nucleo di valutazione, coinciderà con la valutazione finale.
- La **valutazione della prestazione individuale sarà svolta dal dirigente** cui è assegnato l'obiettivo ai sensi dell'articolo 6 del CCNL 31.3.99.
- La valutazione dovrà riguardare:
 - il comportamento del lavoratore relativamente alle sue modalità di operare nel **raggiungimento dell'obiettivo specifico**;
 - il comportamento del lavoratore **nell'attività ordinaria quotidiana**.
- Il premio di risultato sarà erogato se si sarà ottenuto un punteggio nell'attività ordinaria superiore a **249/350 (71%)**
- Ogni dipendente **sarà portato a conoscenza delle valutazioni che lo interessano individualmente** e di quelle relative al grado di raggiungimento dell'obiettivo complessivo in modo chiaro e completo e avrà diritto ad aver copia del documento. E' fatto divieto di pubblicizzare le valutazioni individuali che rimangono nella sfera della privacy e trattate in tal senso. La presa visione sarà certificata mediante sottoscrizione da effettuarsi sotto la supervisione e responsabilità del dirigente.
- Per ogni valutazione sarà ammesso **il ricorso con contraddittorio** da parte dei soggetti interessati eventualmente assistiti dai loro rappresentanti sindacali; esso sarà preso in esame dal nucleo di valutazione entro 10 giorni dalla presentazione per la conferma o il rinvio al dirigente in caso di eventuale revisione della valutazione.

Il processo della valutazione per i collaboratori si articola, nell'anno, sulla base del flusso di seguito riportato (Fig. 3).



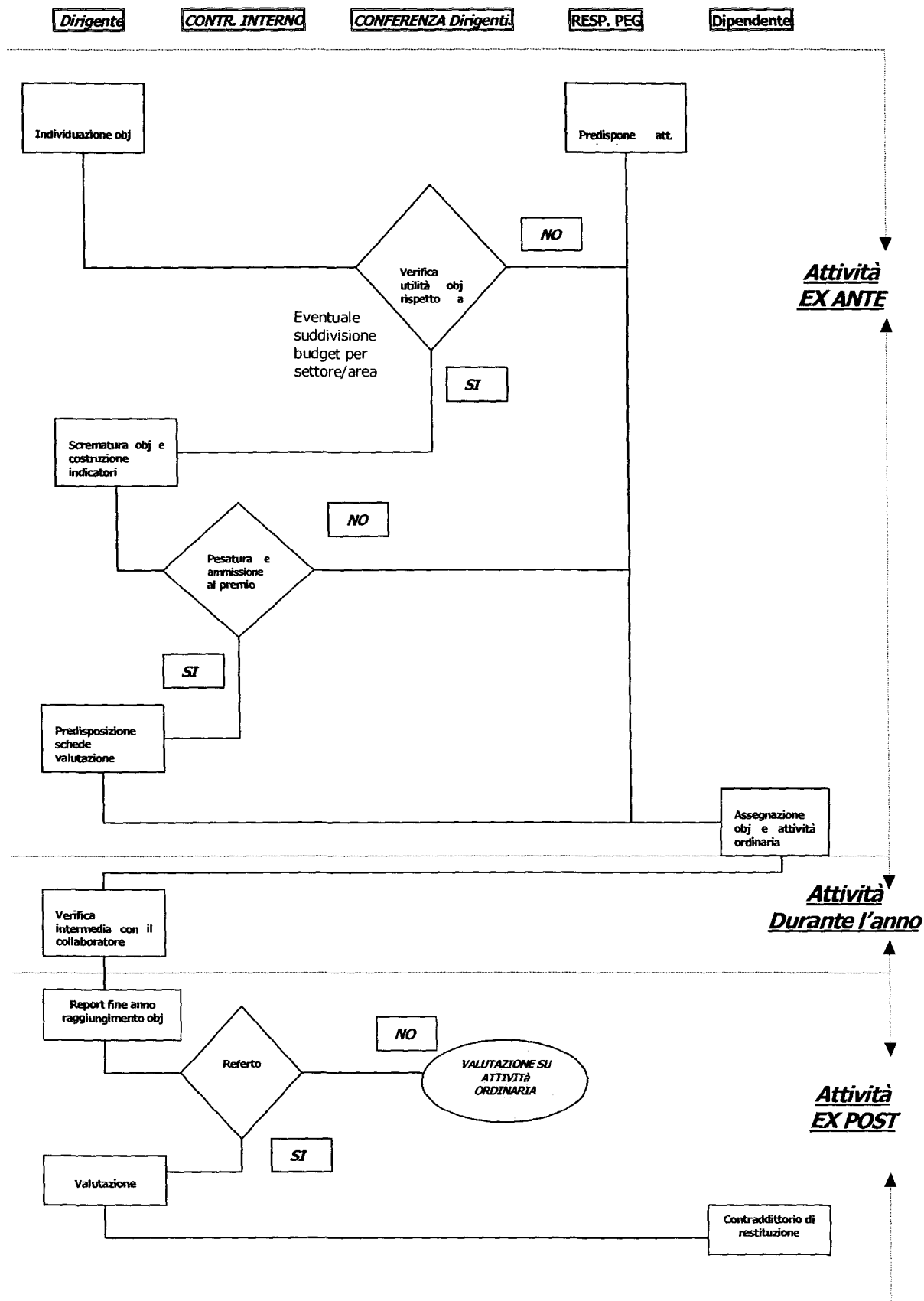


Fig. 3



La valutazione del risultato o della prestazione

Il presupposto della valutazione è l'assegnazione del lavoratore ad un posto di lavoro per svolgere una attività lavorativa corrispondente all'inquadramento nella categoria di appartenenza.

Tale attività è definita nello strumento di programmazione dell'Ente e monitorata secondo le disposizioni previste dai singoli strumenti di programmazione dell'Ente.

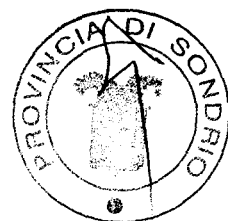
L'attività è regolata dagli articoli 2094 e 2104 del Codice civile e costituisce **l'attività ordinaria dell'Ente**. La valutazione svolta su tale attività è finalizzata a verificare il concorso del singolo collaboratore al raggiungimento delle performance dell'Ente e **non determina titolo a salario accessorio aggiuntivo (produttività) ma può essere la base del sistema premiante per le progressioni orizzontali**.

La valutazione è riferita ai **comportamenti**, osservati dal dirigente, nello svolgimento della prestazione e viene formalizzata in una scheda di sintesi che evidenzia i punti di forza e di debolezza del collaboratore nella prestazione.

La metodologia deve in tal senso indicare la soglia del comportamento accettabile per l'Ente (Fig.4).

						Comportamento atteso come da art. 6 NOP		
Comportamenti organizzativi riferiti alle attività ordinarie	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	10				X			
Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo	7					X		
Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro	7					X		
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	7						X	
Cortesia organizzativa con il pubblico	7					X		
Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza	5					X		
Flessibilità nelle situazioni di emergenza	7						X	
Totale comportamenti su attività ordinarie	50	comportamento adeguato						
		punteggio per progressione				72,57		

Fig.4



La scheda evidenzia una serie di variabili osservabili riferite alla **categoria di appartenenza** a cui il dirigente ha attribuito all'inizio dell'anno, comunicandolo al collaboratore, un **peso che rinvia all'importanza che il dirigente attribuisce a quel fattore**.

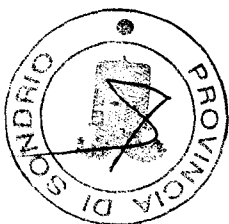
La valutazione sarà determinata dal prodotto dell'operazione eseguita tra il peso e il voto (da 1 a 7) formalizzata a fine anno.

Il punteggio viene rapportato alla %.

1	2	3	4	5	6	7
insoddisfacente	migliorabile	sufficiente	adeguato	discreto	buono	eccellente
il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa.	il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.	Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione.	Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative.	Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento.	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento.	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione.

LA VALUTAZIONE FINALE SUI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

PUO' OSCILLARE TRA 50 E 350 PUNTI (DAL 14% AL 100%)

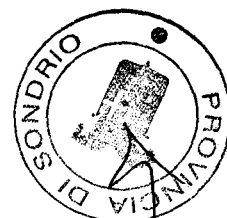


La scheda è accompagnata da una guida online che supporta il dirigente nel descrivere le variabili e i giudizi

Istruttori e istruttori direttivi	
Impegno dimostrato nella prestazione individuale	Presenza nel luogo, nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici. Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente.
Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo	Capacità di svolgere in autonomia, con affidabilità e padronanza, il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso.
Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro	Capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa.
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	Capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Cortesie organizzativa con il pubblico	Capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito.
Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza	Capacità di farsi carico dei problemi posti utilizzando conoscenze e capacità proprie tese alla loro risoluzione promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.
Flessibilità nelle situazioni di emergenza	Disponibilità a svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
Esecutori e collaboratori amministrativi	
Presenza in servizio	Continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro.
Cortesie e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	Capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito.
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite	Capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace.
Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate	Capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato avendo attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati.
Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi	Disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore.
Flessibilità nelle situazioni di emergenza	Disponibilità a svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.



Educatori	
Presenza in servizio	Continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro.
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	Capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna	Capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito.
Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni	Capacità di identificarsi e sviluppare il senso di appartenenza all'Ente, manifestandolo positivamente nei rapporti quotidiani.
Competenza a ricoprire le mansioni attribuite	Capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato avendo attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati.
Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi	Disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore.
Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro	Capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa.
Polizia Provinciale	
Presenza in servizio	Continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro.
Cura degli aspetti tangibili dell'immagine(divisa,automezzi,strumenti)	Capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato avendo attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati.
Disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	Capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito.
Capacità di iniziativa rispetto a situazioni contingenti	Capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace.
Capacità di prevenire e gestire situazioni conflittuali con l'utenza e con i colleghi	Capacità di prevedere possibili elementi di contenzioso nelle relazioni e nelle attività svolte mettendo in atto azioni che ne contengano o neutralizzino la dimensione conflittuale
Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni	Impegno e capacità di identificarsi e sviluppare il senso di appartenenza all'Ente, manifestandolo positivamente nei rapporti quotidiani.
Capacità di gestire efficacemente situazioni di crisi	Capacità di affrontare con lucidità una emergenza o una situazione di crisi avvalendosi di tutti gli strumenti, conoscenze e competenze personali atti a risolverla.



Educatori	
Presenza in servizio	Continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro.
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	Capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	Capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito.
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite	Capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace.
Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate	Capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato avendo attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati
Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo	Disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore.
Flessibilità nelle situazioni di emergenza	Disponibilità a svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
Collaboratori servizio sociale, scolastico e trasporto	
Presenza in servizio	Continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro.
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro	Capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni	Capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito.
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite	Capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace.
Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate	Capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato avendo attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati .
Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo	Disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore.
Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi	Impegno e disponibilità a tenere in considerazione le attività e gli obiettivi perseguiti da altri servizi che impattano con il proprio lavoro.



Operatori scolastici	
Presenza in servizio	Continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro.
Integrazione con i colleghi	Capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.
Qualità e cortesia nella mansione svolta	Capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito.
Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria	Disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente.
Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate	Capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato avendo attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati .
Flessibilità nelle situazioni di emergenza	Disponibilità a svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.



L'utilizzo dello strumento è in funzione della capacità, del dirigente, di farlo divenire una modalità per progettare il cambiamento e il coinvolgimento del collaboratore nell'attività ordinaria.

Quindi l'importanza non è nello strumento in sè, ma in ciò che rappresenta nella strategia della motivazione e della crescita professionale dei collaboratori, oltre che nella loro responsabilizzazione.

Più sussiste, da parte del dirigente, un'attenzione alla guida dell'organizzazione e a strutturare e presidiare situazioni lavorative, meno prevalgono nei comportamenti le variabili soggettive della personalità degli individui.

L'attenzione al metodo è così attenzione alla prestazione, al far fare correttamente, al valorizzare le risorse, a correggere in itinere i comportamenti devianti la rotta.

La capacità di valutare è, quindi, elemento prevalente sul prodotto della valutazione stessa perché sarà il dirigente che, attraverso tale processo, determinerà la motivazione del singolo e del gruppo (Fig. 5).

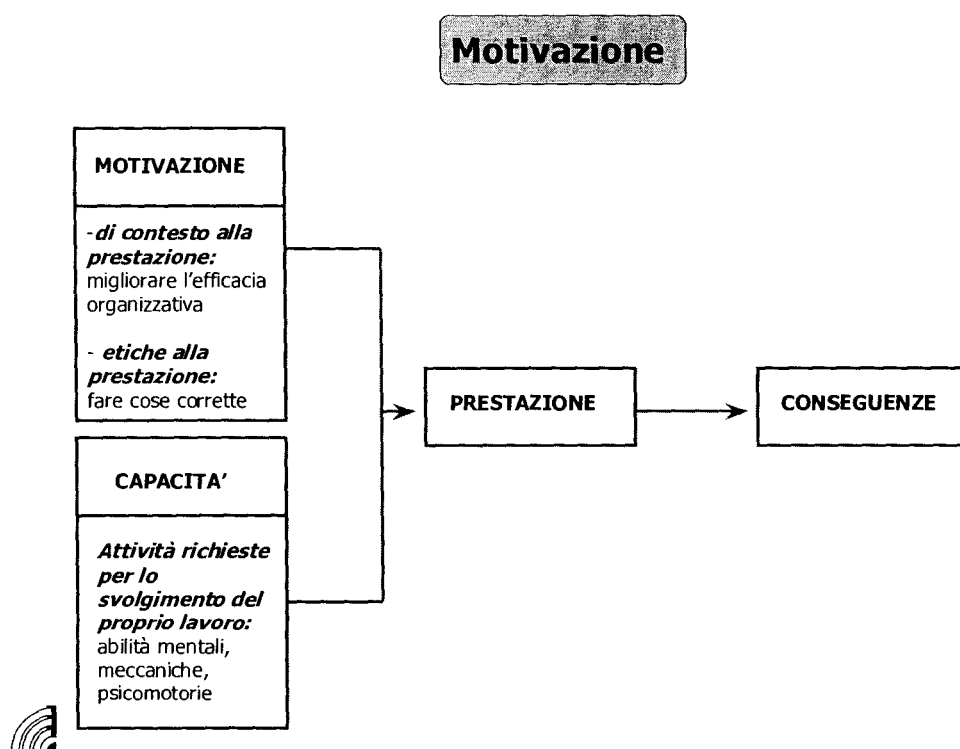


Fig. 5

Come si può notare in Fig. 5, il dirigente, osservando la prestazione, avrà presente i campi della motivazione e della capacità che sono insiti nel comportamento della persona e dovrà darsi una strategia di miglioramento.

Il miglioramento è possibile solo se sussiste la consapevolezza che si possono migliorare le performance tenendo conto delle seguenti interrelazioni:

- **abilità mentali elevate ma bassa competenza specifica:** la variabile motivazione sarà la leva di sostegno alla formazione e all'addestramento, lo stile di comando potrà essere delegante;
- **abilità limitate e alta motivazione,** la richiesta di prestazione dovrà essere corrispondente alle capacità, lo stile di comando dovrà essere più prescrittivo;
- **abilità limitate e bassa motivazione,** siamo nel campo della alta prescrizione.

Le combinazioni evidenziate, in quanto strategie, sono rivolte a mantenere elevata la motivazione (Fig 6).

Motivazione - Rinforzi -

- **Il comportamento che produce conseguenze positive tende ad essere ripetuto; quello con conseguenze negative tende ad essere interrotto.**
- **L'incentivazione di comportamenti desiderati è attuabile con rinforzi positivi (che alimentano la crescita e lo sviluppo professionale di lungo periodo) e negativi (aumento della tensione interpersonale, riduzione della comunicazione, tendenza a non interagire col "punitore"); la disincentivazione si attua con punizione ed estinzione.**
- **La motivazione intrinseca di un individuo indica il suo stimolo ad agire perché ha interiorizzato il valore dell'esecuzione dei propri compiti e quindi si "autosomministra" le ricompense (sensazioni positive di crescita interiore ed autonomia).**



Fig. 6



Il dirigente dovrà prestare particolare attenzione alla individuazione e **valutazione degli obiettivi** aggiuntivi innovativi o di miglioramento dei servizi esistenti, ovvero all'area **del premio di produttività**.

Con il contratto, del 22 gennaio 2004, si apre un ciclo avviato dai contratti del 1999 per cui gli obiettivi divengono l'unico riferimento per l'erogazione della produttività.

L'orientamento è determinato da una parte dalla struttura del salario accessorio e dalla struttura del fondo di produttività, che viene assorbita da istituti fissi storici e nuovi come l'indennità di comparto e, dall'altra, dal finanziamento, totale o parziale, della produttività con risorse correnti a carico dei bilanci degli Enti.

Si configura, in questo caso, uno scambio in termini di "più soldi = più prestazioni".

Data la premessa è necessario precisare il concetto di **obiettivo** che potrà essere distinto in:

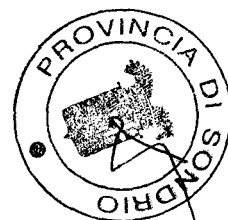
- di **miglioramento** quando influenza un processo lavorativo già esistente;
- **innovativo** quando attiva un nuovo processo di lavoro.

L'individuazione degli obiettivi è sicuramente una competenza programmatoria in capo al datore di lavoro che con la Giunta concorda, in forma negoziata, la programmazione annuale del proprio settore, ne individua i soggetti coinvolti e determina all'inizio dell'anno i valori attesi di valutazione delle prestazioni (indicatori di misurazione quali-quantitativi).

Sulla base di questo orientamento costituisce il fondo di produttività annuale e lo comunica alle controparti.

L'elemento di grande novità sta proprio in questa fase di programmazione che se non attivata non permetterà di erogare la produttività.

Non si potranno più fare accordi a posteriori se non generando un danno patrimoniale per l'Ente a carico dei dirigenti.



La fase programmatoria attuata con gli strumenti dell'Ente dovrà comunque avere le condizioni minime rappresentate nella Fig.7.

campi a cura del responsabile DIRIGENTE				
DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO: I - M	ATTIVITA' CONNESSA/E ALL'OBIETTIVO	VALORE ATTESO - CAMPO OBBLIGATORIO -	N o a d d e t t i
Nuova gara per appalto rifiuti OBJ N. 1	M	Servizio Igiene urbana. 1) Definizione degli obiettivi 2) Definizione capitolato 3) Definizione procedure 4) Redazione, approvazione 5) predisposizione atti di gara 6) pubblicazione bando entro fine anno per iniziare servizio 1 aprile 2009	Rispetto delle fasi e dei tempi	
Attività di informazione e sensibilizzazione al tema del risparmio energetico in edilizia per i cittadini e operatori OBJ N. 2	I	Servizio sportello per l'edilizia privata. 1) Definizione degli obiettivi 2) organizzazione del corso "la casa efficiente" 3) organizzazione incontro introduttivo di presentazione del corso ai cittadini 4) gestione del corso 5) organizzazione iniziati	N° 2 eventi organizzati N° 15 richieste ricevute	2

Fig. 7



La contrattazione verificherà la coerenza con i criteri definiti dall'art 37 del CCNL del 22.01.04 secondo la metodologia di valutazione concertata.

Si tratta, in questa fase, di definire i criteri di erogazione se non sono stati individuati nel contratto decentrato, e a tal proposito desideriamo evidenziarne alcuni **irrinunciabili**:

- il giudizio sul concorso individuale dei collaboratori è fondamentalmente una valutazione sull'apporto individuale e non sussiste **alcuna automatica correlazione tra raggiungimento dell'obiettivo ed erogazione del premio**;
- **la valutazione** potrà essere svolta **dopo la refertazione** sul raggiungimento degli obiettivi a cura del controllo interno e del nucleo di valutazione.
- **se non sussiste valutazione il premio non sarà erogato**; inoltre, nel caso in cui la corrispondente produttività fosse finanziata con risorse dell'Ente, la mancata erogazione non costituisce economia del fondo per l'anno successivo ma ritorna nelle disponibilità dell'Ente;
- una **valutazione negativa** o sotto la soglia di performance, definita dal sistema di valutazione **nella prestazione ordinaria, non dà titolo** alla valutazione e **al premio di produttività**.

Tutto questo complesso di criteri deve orientare il dirigente a definire correttamente il piano obiettivi, a concordarlo e a monitorarlo durante l'anno al fine di non generare nei collaboratori disimpegno e demotivazione.



Il piano obiettivi sarà considerato tale se rispetta alcune regole riconducibili alla Fig.8: **un obiettivo è tale quando è stimolante, misurabile e raggiungibile.**



Fig. 8

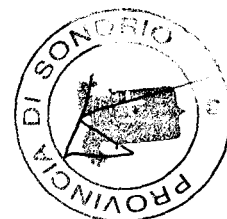
Per quanto attiene la valutazione del dipendente, come si è già affermato, si valuteranno i comportamenti messi in atto nella realizzazione degli obiettivi specifici (Fig.9).

Obiettivi assegnati								
descrizione obiettivo		riferimenti peg				Note		
Attività di informazione e sensibilizzazione sul tema del risparmio energetico in edilizia								
						Comportamento atteso riferito all'incentivo		
<i>Comportamenti organizzativi riferiti a specifici obiettivi</i>	Peso attribuito al comportamento	1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	20					X		
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	10						X	
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro	20						X	
<i>Totale comportamenti su obiettivi specifici</i>	<i>50</i>	<i>punteggio per premio</i>				<i>80,00</i>		

Fig. 9

Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione	Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti	Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento e utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli
Costanza dell'impegno nel tempo e nella prassi di lavoro	Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro)

Come si può notare, le caratteristiche della scheda riepilogativa son le stesse della sezione riferita all'attività ordinaria, così come le modalità di predisposizione della scheda sono identiche a quella ordinaria, pur cambiando le variabili.



La valutazione conclusiva, se il processo è rispettato, si realizzerà secondo la sequenza:

- a) relazione del dirigente sugli obiettivi realizzati;
- b) referto conclusivo a cura del nucleo;
- c) valutazione dei dipendenti da parte del dirigente;
- d) restituzione in contraddittorio della valutazione;
- e) attribuzione del premio;
- f) valutazione del dirigente da parte del nucleo.
- g) attribuzione premio al dirigente.

Nel processo di valutazione il dirigente è l'ultimo ad essere valutato, perché la valutazione data su di lui riassume il giudizio complessivo su come ha saputo gestire l'intero processo riferito ai dipendenti ed egli è, quindi, valutato anche sulla propria capacità di valutare.



Nucleo di Valutazione

LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI APICALI - DIRIGENTI E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

"Le Amministrazioni non nascono per osservare regole, ma per perseguire politiche, ossia per raggiungere finalità soddisfare bisogni collettivi, risolvere problemi della Collettività, dare risposte alle domande sociali"

Allegato B



Definizioni

- ✓ **Posizione:** indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.
- ✓ **Analisi della posizione:** è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (*sedia fredda*). L'analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione. L'analisi della posizione descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.
- ✓ **Obiettivo della valutazione:** la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione. Il grado di importanza della posizione può essere associato ad un valore economico (Es. *indennità di posizione*). L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.

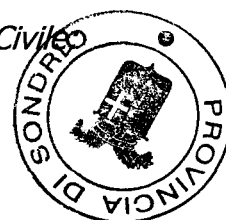


GUIDA ALLA DEFINIZIONE DELLA METODOLOGIA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

"Le Amministrazioni non nascono per osservare regole, ma per perseguire politiche, ossia per raggiungere finalità soddisfare bisogni collettivi, risolvere problemi della collettività, dare risposte alle domande sociali"

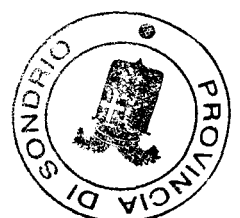
CONCETTI RICORRENTI ALLA BASE DEL LAVORO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE: METODO

- **Posizione dirigenziale:** indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.
- **Analisi della posizione dirigenziale:** è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione dirigenziale, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione dirigenziale, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (**sedia fredda**). L'analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione dirigenziale. L'analisi della posizione dirigenziale descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.
- **Obiettivo della graduazione delle posizioni:** la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione dirigenziale nell'organizzazione. Il grado di importanza della posizione dirigenziale può essere associato ad un valore economico (Es. *indennità di posizione dirigenziale*). L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.
- **Centro di Responsabilità:** il centro di responsabilità è definibile come segmento organizzativo a cui è preposto un *responsabile* e attraverso il quale si realizza il collegamento tra attività di indirizzo e attività di gestione e tra sistema di programmazione e organizzazione dell'ente.
- **Linee:** in termini organizzativi con il termine Linee ci si riferisce a "settori" che hanno come oggetto la *Produzione di Beni o Servizi*. Es. *Servizio Stato Civile*



Servizio Anagrafe; Servizio Socio-Assistenziale ; Sportello Unico; Ufficio Tecnico etc.

- **Staff:** in termini organizzativi con il termine Staff ci si riferisce a attività di supporto dell'ente. Es. *Direzione del personale; Servizi Finanziari; Affari Generali.*
- **Obiettivi:** i risultati che l'Ente (o il servizio, o anche l'individuo) si propone di conseguire.
- **Organizzazione:** processo attraverso cui si stabiliscono le risorse e le attività occorrenti per raggiungere gli obiettivi dell'Ente, del combinarle nell'ambito di una struttura formale, dell'assegnare le responsabilità e attribuire autorità per svolgere gli incarichi affidati.
- **Organizzare:** determinare le risorse e le attività occorrenti al conseguimento degli obiettivi dell'Ente, combinarle in una struttura formale, assegnare a individui capaci la responsabilità del conseguimento dei singoli obiettivi attribuendo ad essi l'autorità necessaria.
- **Gestione/Guida:** con questa espressione si definisce la capacità di influire sul personale in modo che realizzi gli obiettivi, il che implica le qualità, gli stili e il potere del leader, nonché le attività di leadership di comunicare, motivare e disciplinare.
- **Lay-out:** la disposizione dirigenziale dell'area di lavoro.
- **Pianificare:** con tale espressione si intende l'azione dello scegliere e definire gli obiettivi e, quindi, del determinare le azioni occorrenti per il loro raggiungimento.
- **Pianificazione strategica:** comprende le attività con le quali si definisce la mission dell'Ente, si stabiliscono i suoi obiettivi generali e si elaborano le strategie che le consentiranno d'agire con successo nel suo ambiente.
- **Mission:** stabilisce il fine ultimo dell'organizzazione e ne individua i prodotti, i servizi e i clienti.



Il modello di valutazione del ruolo

Definizione di ruolo:



“Norme e aspettative che confluiscono su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro”



Comparare dati omogenei tra ruoli diversi



Determinare una graduazione che prescindenda dalla persona che ricopre il ruolo



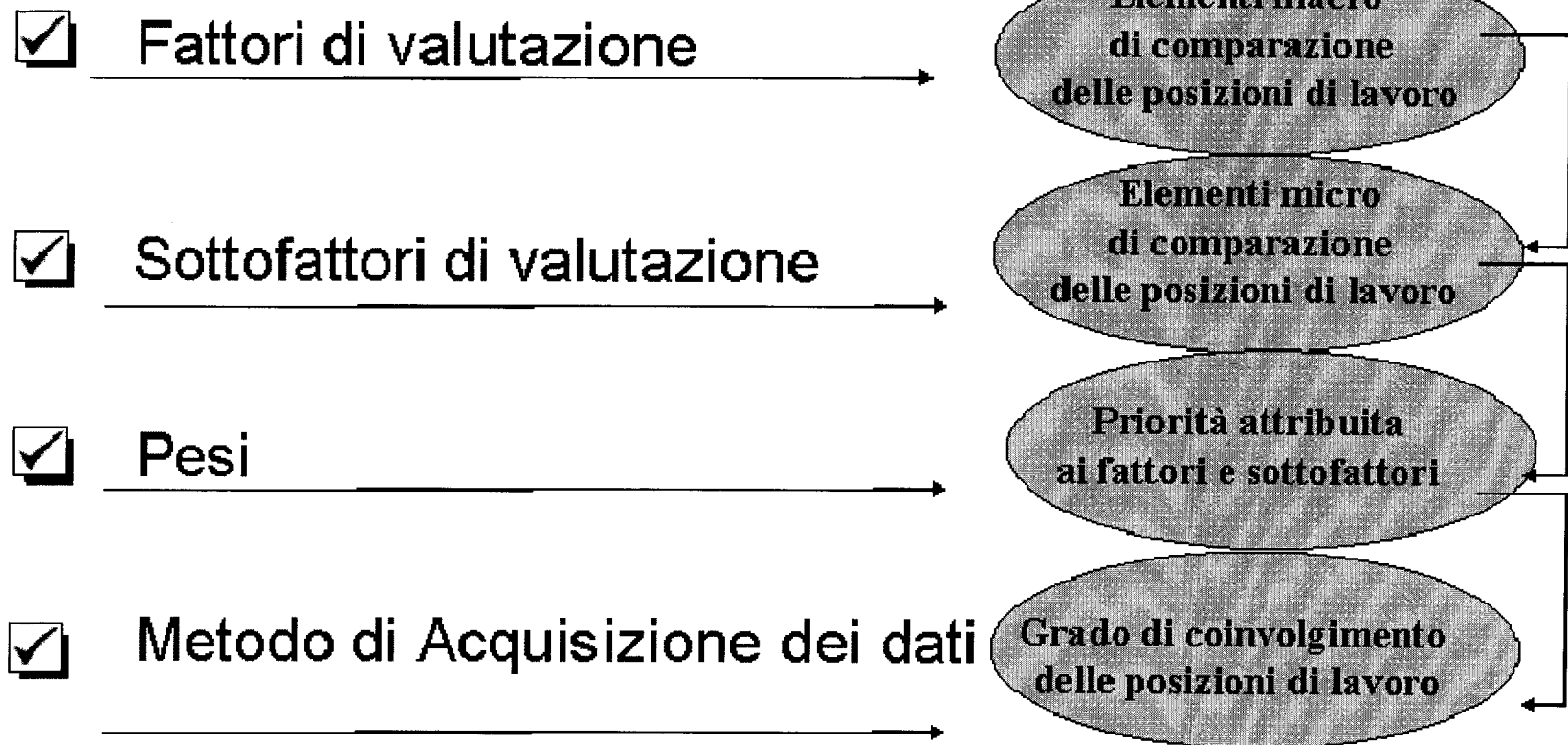
Evidenziare eventuali carenze nel modello organizzativo presente nell'Ente



La valutazione è della “Sedia Fredda”



Il modello di valutazione



I fattori indagati dalla Valutazione



Dimensione



**Elementi oggettivi
di grandezza della
posizione**



Responsabilità e Relazioni



**Grado di esposizione
della posizione**



Professionalità



**Competenze richieste
per ricoprire la posizione**



Gestione



**Attività gestite
dalla posizione**



INFORMAZIONI RICHIESTE

- **Posizione dirigenziale:** obiettivo di questo item è l'identificazione della posizione dirigenziale, cioè la denominazione della posizione dirigenziale: es. ☼ Ufficio Tributi ☼ Ufficio Tecnico ☼ Ufficio Finanziario.

Scopo della posizione dirigenziale: indica le ragioni per le quali la posizione dirigenziale esiste nell'organizzazione

Nello specifico si richiede una sintesi degli Uffici o delle Unità Organizzative gestiti

1. DATI DIMENSIONALI:

obiettivo di questo item è l'identificazione della *composizione della posizione*.
Nello specifico si tratta di quantificare le *risorse umane controllate*.

La Dimensione è composta da:

- **1.A.** N° dipendenti alle dipendenze dirette
- **1.B** Suddivisione per livelli
- **1.C.** Uffici dipendenti: indicare gli uffici che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto.
Es.: *Servizi Socio-Assistenziali ; 2) Ufficio. Pubblica Istruzione Biblioteca; 3) Ufficio Relazioni con Il Pubblico.*
- **1.D.** Numero professionisti esterni coordinati.
Indicare il numero delle società/cooperative etc. coordinate dalla posizione dirigenziale.
- **1.E.** Numero di capitoli di peg assegnati (divisi in entrata e in uscita)
 - Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
 - Numero di programmi della Relazione Previsionale e Programmatica



2. RESPONSABILITÀ E RELAZIONI:

obiettivo di questo item è l'individuazione del grado di responsabilità della posizione dirigenziale sotto il profilo giuridico formale e sotto il profilo relazionale e delle dotazioni economiche assegnate.

Essa si articola in:

□ 2.A. Responsabilità Civile:

"La responsabilità civile si ha quando dalla trasgressione dei doveri di ufficio, da parte dell'impiegato, ne derivi per l'ente pubblico o per i terzi un danno"¹;

□ 2.B. Responsabilità Penale:

"La responsabilità penale sussiste nei casi in cui l'ordinamento considera la trasgressione degli obblighi inerenti al rapporto di servizio come violazione dell'ordine sociale generale, e cioè come illecito penale"²;

□ 2.C. Responsabilità Amministrativa:

La responsabilità amministrativa è propria dei rapporti di soggezione speciale in cui determinati soggetti si trovano rispetto all'amministrazione da cui dipendono³, e si distingue in: responsabilità disciplinare; responsabilità amministrativa patrimoniale; responsabilità contabile, che è quel tipo di responsabilità in cui incorrono coloro che hanno il maneggio di denaro pubblico"⁴;

□ 2.D. Responsabilità Organizzativa:

Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione della Provincia?

Se sì, di che natura e quali servizi vengono coinvolti?

¹ La definizione è di A.M. Sandulli, Manuale di diritto amministrativo, Napoli, 1989, 252

² A. M. Sandulli, op. cit., 316 ss.

³ In tal senso, P. Virga, Il pubblico impiego dopo la privatizzazione, Milano, 1993, 82.

⁴ In tal senso, T. Miele, "La responsabilità degli amministratori e dei dipendenti degli enti locali", in Nuova rassegna, 1991, 5, 422.



Nel compilare questo item è necessario interrogarsi se gli atti e i comportamenti sono *"rilevanti per l'integrazione e/o per il funzionamento interno dell'Ente"*.

Naturalmente la risposta va incrociata/confrontata con gli altri Centri di Responsabilità.

□ **2.E. Relazioni Esterne:**

La posizione dirigenziale deve gestire Relazioni esterne di particolare rilievo(utenza, enti esterni..)? Se sì, Quali?

In questo caso il Responsabile deve descrivere le principali relazioni di natura istituzionale e di servizio della posizione dirigenziale con l'esterno.

Es. Servizio Socio-Assistenziale: Tribunale per i Minorenni, USL, Utenti del Servizio di Base, etc.



3. PROFESSIONALITÀ:

- **3.A.** Per coprire la posizione dirigenziale è richiesta un Titolo di Studio Specialistico (da Regolamento degli Uffici e Servizi)?

Es. per coprire il ruolo di Responsabile dell'Area Tecnica è necessario avere una Laurea in Ingegneria o Architettura.

- **3.B.** La posizione dirigenziale svolge il ruolo di Vice-Segretario, avendone i requisiti?

- **3.C** Valutazione minima della Professionalità Richiesta " a regime" della Posizione dirigenziale.

Analisi dei comportamenti organizzativi attesi per il Ruolo, suddivisi in competenze tecniche e competenze relazionali.



4. GESTIONE:

□ **4.A. Gestione Procedimenti (L.241/90).**

In questo caso il Responsabile deve rispondere con un semplice sì o no.

In allegato alla scheda troverà un elenco di procedimenti: dovrà semplicemente apporre una X sui procedimenti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità. Pertanto sono da escludersi quei procedimenti per i quali, pur intervenendovi, non ha responsabilità diretta.

□ **4.B. Progetti finanziati con finanziamenti non ordinari**

Il riferimento è a progetti finanziati con fondi Europei, Nazionali e Regionali; per quest'ultimi sono esclusi quelli gestiti con trasferimenti ordinari.

□ **4.C. Attività di Controllo⁵**

- *Attività di controllo sugli Atti.* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sugli atti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo. Il grado di complessità è funzione dell'insieme delle "variabili" che compongono l'atto.
- *Attività di controllo sulle risorse umane.* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse umane e specificarne il motivo. In questo caso il giudizio è definito in relazione a variabili quali il N° delle risorse umane alle dirette dipendenze del centro di responsabilità; il numero dei professionisti esterni coordinati; il "*layout*": le risorse sono a diretto contatto con il responsabile del Centro di responsabilità..."
- *Attività di controllo sulle risorse Finanziarie:* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse finanziarie che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.
- *Attività di controllo sulle risorse Materiali:* il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse materiali (mobili/immobili e

⁵ Nella compilazione di questo item è consigliabile seguire un metodo di confronto con gli altri Centri di Responsabilità.



strumentali/tecnologiche) che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.

- **4.D. Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità** (codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali...). Il responsabile deve indicare se nel ruolo a cui è assegnato è formalmente inclusa la reperibilità e disponibilità.

- **4.E. Complessità dello scenario del settore**

Indica il contesto complessivo dello scenario legislativo, sociale ed istituzionale in cui la posizione dirigenziale deve operare:

- *Complessità normativa.* Evoluzione costante o complessità delle norme a cui la posizione dirigenziale deve fare riferimento.
- *Complessità Sociale.* Contesto socio-economico con cui la posizione dirigenziale deve confrontarsi nell'erogazione dei servizi attribuiti.
- *Complessità del Sistema Istituzionale.* Numero degli Assessori (Deleghe) e delle Istituzionali con cui la posizione dirigenziale deve relazionarsi.



I sottofattori e i pesi

Ponderazione Fattori	Punti min . max.		Ponderazione Sottofattori	Punti min . max.	
___% Dimensione	___	___	___ n. dipendenti ___ suddivisione per categoria ___ uffici dipendenti ___ N° professionisti esterni	___	___
___% Responsabilità e Relazioni	___	___	___ responsabilità civile ___ responsabilità penale ___ responsabilità amministrativa ___ PEG assegnati ___ responsabilità organizzativa ___ contatti enti esterni	___	___
___% Professionalità	___	___	___ titolo di studio ___ albi professionali ___ Competenze attese	___	___
___% Gestione	___	___	___ gestione procedimenti ___ progetti FESR, FSE, DOCUP ___ attività controllo ___ reperib. e disponib. ___ scenario normativo	___	___
100%	___	2.000		___	2.000



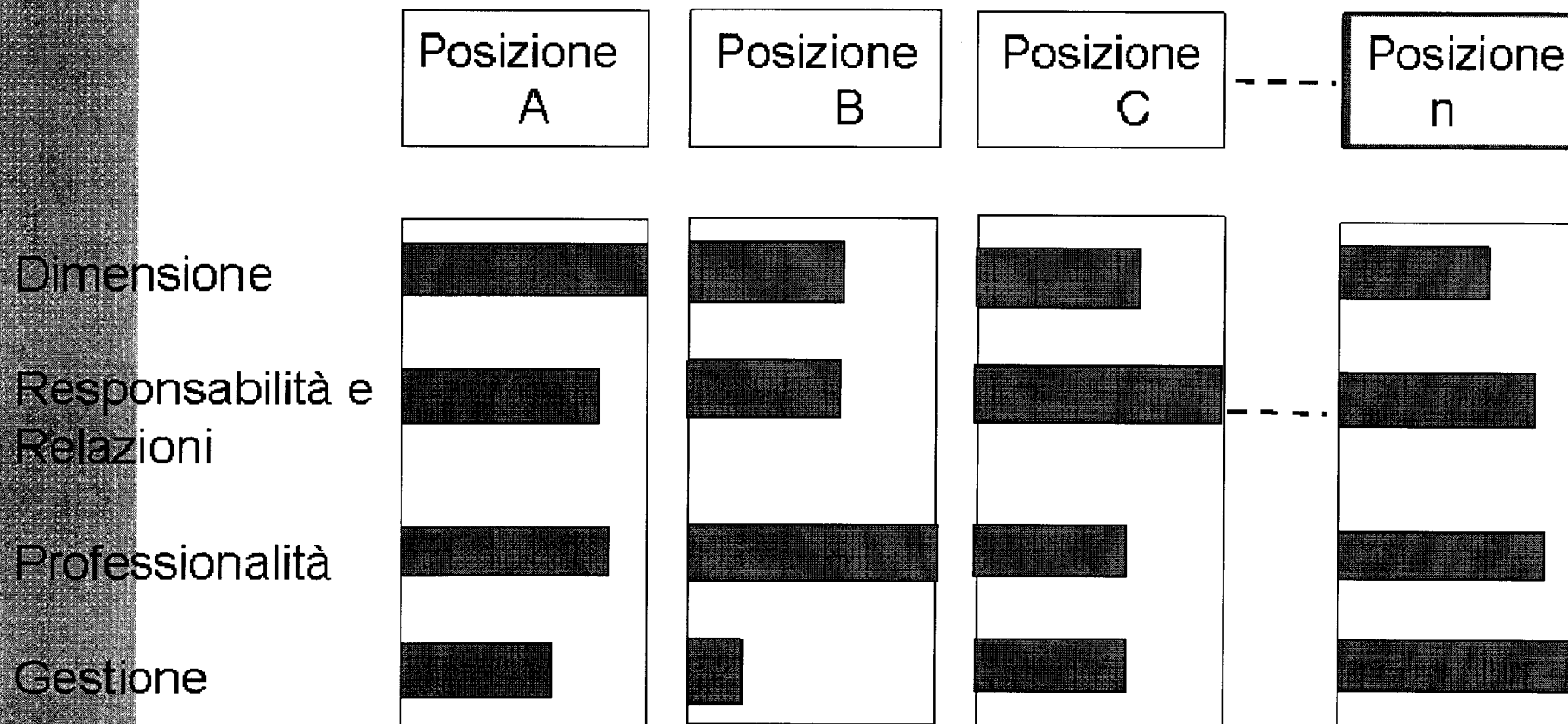
I sottofattori e i pesi

Ponderazione Fattori		Punti min . max.		Ponderazione Sottofattori		Punti min . max.	
15%	Dimensione	30	300	20	n. dipendenti	6	60
				10	suddivisione per livelli	3	30
				40	uffici dipendenti	12	120
				30	n. professionisti esterni	9	90
25%	Responsabilità e Relazioni	50	500	10	responsabilità civile	5	50
				20	responsabilità penale	10	100
				10	respons. amministr.	5	50
				20	PEG assegnati	10	100
				20	atti respons. organiz.	10	100
				20	contatti enti esterni	10	100
20%	Professionalità	40	400	10	titolo di studio	4	40
				10	albi professionali	4	40
				80	Competenze attese	32	320
40%	Gestione	80	800	40	gestione procedimenti	32	320
				15	progetti FESR, FSE, DOCUP	12	120
				35	attività controllo	28	280
				5	reperib. e disponib.	4	40
				5	scenario normativo	4	40
100%		200	2.000			200	2.000

ESEMPIO



La valutazione



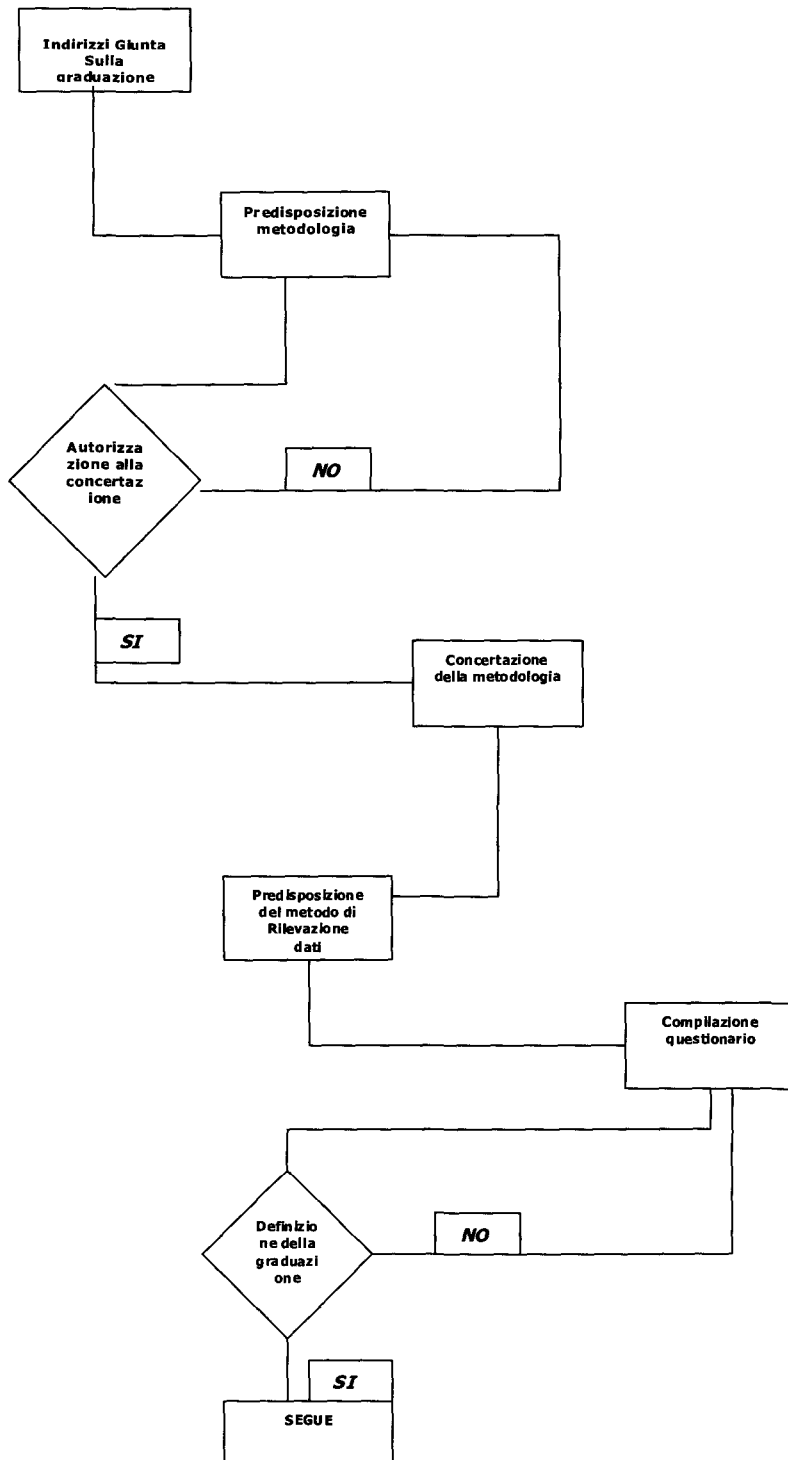
FLOW CHART Graduatoria posizione

giunta

nucleo di valutazione

OO.SS

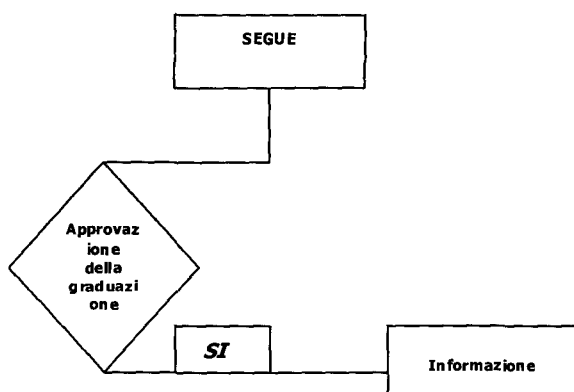
dirigenti



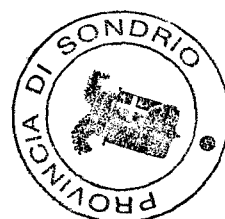
giunta

nucleo di valutazione

ooss



Compiuto tale processo il Sindaco predispone i Decreti comprensivi di compenso individuale annuale.





ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE DI G.P.

N. 257 del 28.10.2009

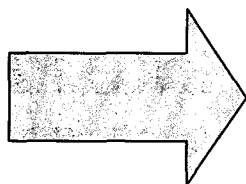
LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI SEGRETARI

ex art 42 del CCNL del 16.5.01

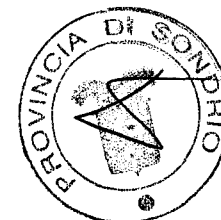


Art. 42
Retribuzione di risultato

- 1. Ai segretari comunali e provinciali è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di Direttore Generale.**
- 2. Gli Enti del comparto destinano a tale compenso, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10 % del monte salari riferito a ciascun segretario nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse di disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.**
- 3. Ai fini della valutazione dei risultati conseguiti e dell'erogazione della relativa retribuzione ad essa correlata, gli Enti utilizzano, con gli opportuni adattamenti, la disciplina adottata ai sensi del D.Lgs. 286/1999 relativo alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati.**



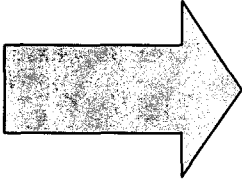
**NON E' COMPRESO L'INCARICO
DI DIRETTORE GENERALE
CHE DOVRA' ESSERE OGGETTO
DI SEPARATA VALUTAZIONE**



Art. 42
Retribuzione di risultato

1. Ai segretari comunali e provinciali è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di Direttore Generale.
2. Gli Enti del comparto destinano a tale compenso, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore **al 10 % del monte salari** riferito a ciascun segretario nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse di disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.
3. Ai fini della valutazione dei risultati conseguiti e dell'erogazione della relativa retribuzione ad essa correlata, gli Enti utilizzano, con gli opportuni adattamenti, la disciplina adottata ai sensi del D.Lgs. 286/1999 relativo alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati.

Il monte salari è:

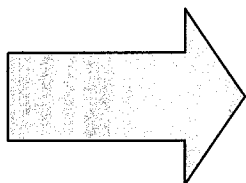


Stipendio tabellare+
indennità integrativa speciale+
retribuzione individuale di anzianità +
retribuzione di posizione+
assegni personali continuativi non assorbibili +
Diritti di segreteria



Art. 42
Retribuzione di risultato

- 1. Ai segretari comunali e provinciali è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di Direttore Generale.**
- 2. Gli Enti del comparto destinano a tale compenso, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10 % del monte salari riferito a ciascun segretario nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse di disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.**
- 3. Ai fini della valutazione dei risultati conseguiti e dell'erogazione della relativa retribuzione ad essa correlata, gli Enti utilizzano, con gli opportuni adattamenti, la disciplina adottata ai sensi del D.Lgs. 286/1999 relativo alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati.**



Art. 5 del D.lgs 286/99

La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene conto dei risultati delle attività amministrativa e della gestione.

La valutazione ha periodicità annuale. Omississ.....





Nucleo di Valutazione

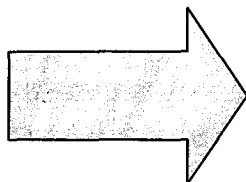
LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI SEGRETARI IN QUANTO DIRETTORI GENERALI

Metodología



Art. 44
Trattamento economico del segretario
con funzioni di Direttore Generale

1. Al segretario comunale e provinciale, a cui siano state conferite funzioni di direttore generale ai sensi dell'art. 108 del T.U. n. 267/2000, nell'ente dove svolge le sue funzioni, viene corrisposta in aggiunta alla retribuzione di posizione in godimento una specifica indennità, la cui misura è determinata dall'Ente, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.



La Valutazione

La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative del Direttore Generale tiene conto dei risultati delle attività e della gestione sulla base del decreto di nomina, delle norme del contratto individuale di direzione generale e degli incarichi attribuiti.





Nucleo di Valutazione

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI SEGRETARI

ex art 42 del CCNL del 16.5.01

E DEI DIRETTORI GENERALI

Ex art. 5 D.Lgs. N. 286/99 ed

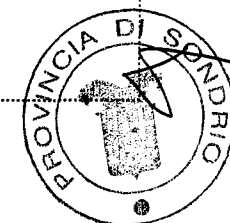
ex contratto individuale di D.G.

Metodologia



Il processo di gestione degli obiettivi

FASE	OGGETTO	OBIETTIVO
EX-ANTE	DEFINIZIONE OBIETTIVI	prendere coscienza di dove si vuole arrivare... ... in modo da orientare correttamente la gestione
DURANTE	ANALISI SCOSTAMENTI	prendere coscienza di dove si sta andando... ... in modo da correggere il tiro... ... o spostare il bersaglio
EX-POST	VALUTAZIONE RISULTATI	prendere coscienza di dove si è finiti... ...in modo da ridefinire (meglio) gli obiettivi... ... e valutare le prestazioni dei responsabili



Articolo 97 D.lgs 267/00
Ruolo e funzioni

1. omissis.....

2. Il segretario comunale e provinciale svolge compiti di collaborazione e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo statuto ed ai regolamenti.

3. Il sindaco e il presidente della provincia, ove si avvalgano della facoltà prevista dal comma 1 dell'articolo 108, contestualmente al provvedimento di nomina del direttore generale disciplinano, secondo l'ordinamento dell'ente e nel rispetto dei loro distinti ed autonomi ruoli, i rapporti tra il segretario ed il direttore generale.

4. Il segretario sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività, salvo quando ai sensi e per gli effetti del comma 1 dell'articolo 108 il sindaco e il presidente della provincia abbiano nominato il direttore generale. Il segretario inoltre:

a) partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta e ne cura la verbalizzazione;

b) esprime il parere di cui all'articolo 49, in relazione alle sue competenze, nel caso in cui l'ente non abbia responsabilità dei servizi;

c) può rogare tutti i contratti nei quali l'ente è parte ed autenticare scritture private ed atti unilaterali nell'interesse dell'ente;

d) esercita ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti, o conferitagli dal sindaco o dal presidente della provincia;

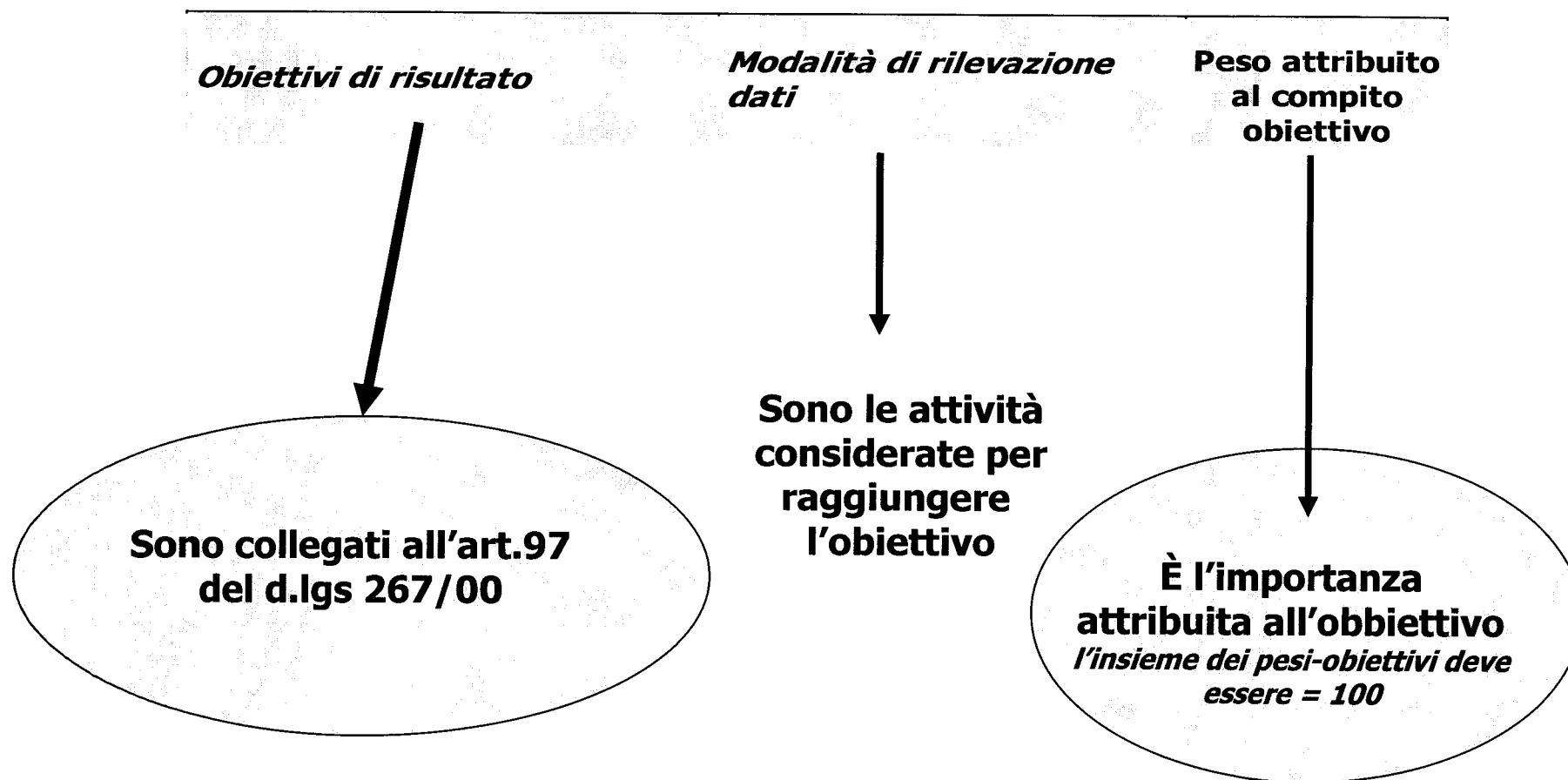
e) esercita le funzioni di direttore generale nell'ipotesi prevista dall'articolo 108, comma 4.

5. omissis...

6. omissis...



LA SCHEDA



LA SCHEDA

<i>Obiettivi di risultato</i>	<i>Modalità di rilevazione dati</i>	<i>Peso attribuito al compito/obiettivo</i>
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, missioni	
Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali	Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente	
Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali	Tempi di risposta sulle variabili precedenti (riga 3)	
Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00	competenza a risolvere le variabili precedenti (riga 3)	
Capacità di attribuire e sovrintendere i ruoli e i compiti ai dirigenti e collaboratori	Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo	
<i>Totale obiettivi di risultato</i>		<i>100</i>



La valutazione

Valutazione del risultato ottenuto				
1	2	3	4	5
Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto

Peso attribuito al compito/obiettivo	Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto
Pa1 Dasein S.p.A.: Il termine "non avviato" indica che la persona non ha articolato e implementato nessuna azione orientata al conseguimento dell'obiettivo. In termini percentuali il grado di conseguimento è pari allo 0%.			Pa1 Dasein S.p.A.: Il termine "raggiunto" indica che la persona ha conseguito l'obiettivo assegnato però sono presenti delle aree di miglioramento riferite alle modalità di raggiungimento, in quanto non vengono ancora soddisfatti entrambi i criteri di definizione di "obiettivo". In termini percentuali il grado di raggiungimento corrisponde al 75%.		
Pa1 Dasein S.p.A.: Il termine "avviato" indica che la persona ha dato avvio alle azioni necessarie per il conseguimento dell'obiettivo. In termini percentuali il grado di conseguimento corrisponde al 25%.					
			Pa1 Dasein S.p.A.: Il termine "perseguito" indica che la persona ha avviato le azioni necessarie per il conseguimento dell'obiettivo completando alcune delle fasi previste. In termini percentuali il grado di conseguimento corrisponde al 50%.		
				Pa1 Dasein S.p.A.: Con il termine "pienamente raggiunto" si intende che la persona ha soddisfatto pienamente sia gli aspetti quantitativi che qualitativi, e pertanto ha rispettato entrambi i criteri di definizione di "obiettivo" in uso. In termini percentuali il grado di conseguimento corrisponde al 100%.	



ESEMPIO DI SCHEDA

COMUNE
 classe
 SEGRETARIO
 fascia

ANNO

			Valutazione del risultato ott		
			1	2	3
Obiettivi di risultato	Modalità di rilevazione dati	Peso attribuito al compito/obiettivo	Non perseguito	Avviato	Perseguito
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, missioni. Valutazione del Sindaco.	20			
Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali	Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente	20			
Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali	Tempi di risposta sulle variabili precedenti. Valutazione del Sindaco	20			
Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00	competenza a risolvere le variabili precedenti- Valutazione del Sindaco	15			
Partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta	Valutazione del Sindaco	15			
Attività di rogito dei contratti	Valutazione del Sindaco - Rispetto scadenze di legge.	10			
Totale obiettivi di risultato		100	#RIF!	#RIF!	#RIF!
Totale		100			

ESITO DELLA VALUTAZIONE

#RIF!

(il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni si attesta tra 1 e 3 specificando le motivazioni che hanno impedito il raggiungimento degli obiettivi)



ESEMPIO DI SCHEDA

COMUNE

classe

DIRETTORE GENERALE

ANNO

			Valutazione del risultato ottenuto		
			1	2	3
Obiettivi di risultato	Modalità di rilevazione dati	Peso attribuito al compito/obiettivo	Non perseguito	Avviato	Perseguito
Capacità di trasposizione indirizzi politici in obiettivi	Valutazione Sindaco	20			
Capacità di attribuire e sovrintendere ruoli e compiti ai dirigenti e collaboratori	Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente	20			
Capacità di motivare le risorse umane	Tempi di risposta sulle variabili precedenti . Valutazione del Sindaco	20			
attenzione ai bisogni espressi da Amministratori, dipendenti e cittadini	Capacità di ascolto, apertura mentale, capacità di attivarsi tempestivamente sui bisogni- Valutazione del Sindaco	15			
Capacità e disponibilità a rappresentare e tutelare l'ente con altre Istituzioni, per quanto richiesto dal ruolo;	Valutazione del Sindaco	15			
Capacità di orientare la gestione del contenzioso;	Valutazione del Sindaco -	10			
Totale obiettivi di risultato		100			
Totale		100			

ESITO DELLA VALUTAZIONE

(Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni si attesta tra 1 e 3 specificando le motivazioni che hanno impedito il raggiungimento degli obiettivi)



14



ESEMPIO DI VALUAZIONE

1

2

		Valutazione del risultato ottenuto		
		1	2	3
		Non perseguito	Avviato	Perseguito
Modalità di rilevazione dati	Peso attribuito al compito/obiettivo			
Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, missioni regolamentari, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente	8		X	
	8			X

Rigo 1. Peso =8 Valutazione =2 Totale rigo(8×2)=16

Rigo 2. Peso =8 Valutazione =3 Totale rigo(8×3)=24

***La valutazione finale può oscillare tra 100 e 300
con una scala di valutazione di rigo tra 1 & 3***

CHI VALUTA ? *dal D.lgs 286/99 Art.1*

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

...Omissis.....

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

2.

...Omissis.....

a) l'attività di valutazione e controllo strategico supporta l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo di cui agli articoli 3, comma 1, lettere b) e c), e 14 del decreto n. 29. Essa è pertanto svolta da strutture che rispondono direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo. Le strutture stesse svolgono, di norma, anche l'attività di valutazione dei dirigenti direttamente destinatari delle direttive emanate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in particolare dai Ministri, ai sensi del successivo articolo 8;

b)Omissis.....

c) l'attività di valutazione dei dirigenti utilizza anche i risultati del controllo di gestione, ma è svolta da strutture o soggetti diverse da quelle cui è demandato il controllo di gestione medesimo;

d)Omissis

e)Omissis