



COMUNE DI SANTA LUCIA DI PIAVE
PROVINCIA DI TREVISO

**REGOLAMENTO DI DISCIPLINA DELLA
MISUSRAZIONE, VALUTAZIONE E
INTEGRITÀ E TRASPARENZA DELLA
PERFORMANCE E DEL SISTEMA
PREMIALE**

APPROVATO CON DELIBERAZIONE DI CONSIGLIO COMUNALE N. 64 DEL 11.07.2011

**REGOLAMENTO DI DISCIPLINA DELLA
MISURAZIONE, VALUTAZIONE E INTEGRITÀ E
TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE E DEL
SISTEMA PREMIALE**

INDICE

Titolo I – Programmazione, organizzazione e valutazione della *performance*

- Art. 1 – Oggetto e finalità
- Art. 2 – Principi generali
- Art. 3 – Definizione di *performance* organizzativa
- Art. 4 – Ciclo di gestione della *performance*
- Art. 5 – Sistema integrato di pianificazione e controllo
- Art. 6 – Qualità dei servizi pubblici
- Art. 7 – Sistema di misurazione e valutazione della *performance*
- Art. 8 – Obiettivi e indicatori
- Art. 9 – Gestione orientata ai risultati

Titolo II – Valutazione della *performance* individuale

- Art. 10 – Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità
- Art. 11 – Valutazione dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa
- Art. 12 – Valutazione del personale
- Art. 13 – Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi

Titolo III – Il sistema premiale

Capo I – Criteri e modalità di valorizzazione del merito

- Art. 14 – Principi generali

Capo II – Il sistema di incentivazione

- Art. 15 – Definizione
- Art. 16 – Strumenti di incentivazione monetaria
- Art. 17 – Premi annuali sui risultati della *performance*
- Art. 18 – *Bonus* annuale delle eccellenze
- Art. 19 – Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza
- Art. 20 – Progressioni economiche
- Art. 21 – Retribuzione di risultato
- Art. 22 – Strumenti di incentivazione organizzativa
- Art. 23 – Progressioni di carriera
- Art. 24 – Attribuzione di incarichi e responsabilità
- Art. 25 – Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

Capo III – Le risorse da premiare

- Art. 26 – Definizione annuale delle risorse

Titolo IV – Integrità, trasparenza e O.I.V.

- Art. 27 – Integrità e controlli di regolarità
- Art. 28 – Trasparenza
- Art. 29 – Organo indipendente di valutazione (O.I.V.)
- Art. 30 – Cessazione organi di controllo
- Art. 31 – Norme finali

APPENDICI:

- Linee guida per la definizione del sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti professionali.

TITOLO I

PROGRAMMAZIONE, ORGANIZZAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

Art.1 - Oggetto e finalità

1. Le disposizioni contenute nel presente regolamento disciplinano le linee generali del ciclo di gestione della *performance* nonché il sistema premiale per i dipendenti di cui al decreto legislativo n. 150/2009.
2. Le disposizioni contenute nel presente regolamento si armonizzano con le determinazioni che, nel tempo, verranno adottate dalla Commissione indipendente valutazione integrità e trasparenza.

Art. 2 - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale sono alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa, nonché della valutazione delle risorse impiegate per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente stesso.
2. La valutazione della *performance* è fatta con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità stabilite dal sistema di valutazione di cui all'art. 13, sulla base di criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e della realizzazione dei programmi dell'amministrazione.
3. L'Ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della *performance*.
4. Per meglio raggiungere quanto previsto nei commi precedenti, la gestione associata del ciclo della *performance* è lo strumento più appropriato, al fine di garantire omogeneità di valutazione dei dati, possibilità di raffronto dei risultati, semplificazione del ciclo e controllo dei costi.
5. La gestione associata del ciclo della *performance* viene svolta, avuto riguardo a quanto previsto dal presente regolamento, sulla base della convenzione sottoscritta in data 14.05.1999 con il Consorzio del Comprensorio Opitergino.

Art. 3 - Definizione di *performance* organizzativa

1. La *performance* organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:
 - a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Art. 4 - Ciclo di gestione della *performance*

1. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
 - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
 - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - f) rendicontazione dei risultati garantendone la piena trasparenza e visibilità.

Art. 5 - Sistema integrato di pianificazione e controllo

1. La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:
 - le Linee Programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
 - la Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati alle strutture organizzative dell'Ente;
 - il Piano Esecutivo di Gestione approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi generali e le risorse assegnati alle strutture organizzative dell'Ente;
2. Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'Ente.
3. Il Piano della performance viene pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza, a cura dell'Ufficio Personale e trasmesso al Servizio di supporto al ciclo della performance (S.S.C.P.), attivato in convenzione con il Consorzio del Comprensorio Opitergino, per quanto di rispettiva competenza.

Art. 6 - Qualità dei servizi pubblici

1. Ai fini dell'attuazione dell'art. 28 del D. Lgs. 150/2009, l'Ente definisce, adotta e pubblica gli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione delle carte dei servizi, i criteri di misurazione della qualità dei servizi e le condizioni di tutela degli utenti.

Art. 7 - Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, la Giunta adotta annualmente:
 - a) entro 45 giorni dall'avvenuta approvazione del bilancio di previsione, un documento programmatico triennale, denominato: "Piano della *performance*", da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale o ai titolari di posizione organizzativa ed i relativi indicatori; eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della *performance*.
 - b) entro il 30 giugno, un documento, denominato: "Relazione sulla *performance*" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. Ai fini della trasparenza di cui al successivo art. 28, l'Ufficio Personale assicura la pubblicazione sul sito istituzionale di un estratto dei documenti di cui al precedente comma 1, una volta adottati.

Art. 8 - Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi si dividono in:
 - *strategici* che sono direttamente derivati dagli indirizzi di governo del Comune, cioè chiaramente esplicitati nei documenti di programmazione: Linee Programmatiche di Mandato, Relazione Previsionale e Programmatica e Piano Esecutivo di Gestione (PEG);
 - *gestionali* che sono legati alle attività, alle azioni, agli interventi individuati come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati strategici. Gli obiettivi gestionali devono portare a risultati misurabili ed essere espressione di variabili influenzabili dai soggetti preposti alla gestione. Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Per le attività innovative, ancora da definire in tutti gli aspetti, oggetto di sperimentazioni ed aggiustamenti, l'obiettivo è desumibile direttamente come ricerca di ottimizzazione gestionale a cui far seguire il consolidamento dell'attività stessa negli atti successivi.
2. Gli obiettivi gestionali:
 - sono definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in condivisione con il Segretario Comunale (o Direttore Generale se nominato) ed i Responsabili delle unità organizzative.
 - danno concretezza al PEG, per la sua capacità di essere guida della struttura operativa durante la gestione,

- hanno valenza annuale o pluriennale e, in tal caso, devono essere misurati correttamente nel loro stato di avanzamento.
 - devono essere coerenti con quelli indicati nei documenti programmatici e con il Bilancio di Previsione;
 - necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori, che consistono in parametri gestionali definiti a preventivo e verificati a consuntivo: possono essere espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, ecc.) e di qualità e devono evidenziare il livello di efficienza, di efficacia, di economicità, di produttività, di trasparenza e di integrità.
3. In ogni caso gli obiettivi devono essere:
- adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
 - specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
 - riferibili ad un arco temporale determinato;
 - commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello locale e regionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe;
 - confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione in riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Art. 9 - Gestione orientata ai risultati

1. La gestione orientata ai risultati persegue le seguenti finalità:
- nei criteri decisionali: è individuare risultati di valore per il cittadino/utente;
 - nei criteri gestionali: è anticipare i bisogni e attivare nuovi servizi (innovazione), anziché riprodurre il passato;
 - nel comportamento individuale: è "negoziare" gli obiettivi e condividerne i risultati, anziché semplicemente adempiere a norme e procedure tradizionali;
 - nelle competenze necessarie: è estendere le proprie competenze da prevalentemente normative a competenze anche di tipo tecnico (costi, livelli di servizio, trasparenza);
 - nella tipologia dei controlli: è passare da un sistema di controllo solo sulla spesa e sulla legittimità degli atti al controllo anche del grado di raggiungimento degli obiettivi.

TITOLO II VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

Art. 10 - Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità

1. La valutazione della performance individuale è in funzione della performance organizzativa ed è volta, in primo luogo, all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale ed al miglioramento del servizio pubblico.
2. La valorizzazione del merito dei Responsabili di Servizio, titolari di posizione organizzativa, e del personale a seguito della valutazione della performance avviene con il sistema premiale di cui al successivo Titolo III.

Art. 11 - Valutazione del Segretario Comunale e dei Responsabili di Servizio

1. La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, nonché al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza, buon andamento, funzionalità, efficienza ed efficacia.
2. La valutazione individuale dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa, è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati con il Piano della Performance ;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, e della propria Unità Organizzativa rilevato mediante le apposite schede di valutazione individuale;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.
3. La valutazione della performance individuale e l'attribuzione dei premi al Segretario Comunale è effettuata dal Sindaco conformemente all'apposita scheda di valutazione, approvata dalla Giunta Comunale previo favorevole parere dell'O.I.V.;
4. La valutazione della performance individuale e l'attribuzione dei premi ai titolari di posizione organizzativa è effettuata dal Segretario Comunale, d'intesa con il Sindaco, su parere dell'O.I.V..
5. Nel caso in cui il punteggio attribuito ai Responsabili di Servizio per quanto concerne le lettere b) e c), di cui al precedente comma 2, risultino complessivamente al di sotto della soglia del 40% del punteggio totale ottenibile, l'incarico di titolare di posizione organizzativa è revocato. La revoca comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato da parte del dipendente titolare, che resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza.

Art. 12 - Valutazione del personale

1. La misurazione e la valutazione sulla *performance* individuale del personale, svolte dai dirigenti, ovvero dai titolari di posizione organizzativa, sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della *performance* e collegate:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali dal punto di vista organizzativo e relazionale.La valutazione del personale riguarda l'apporto al raggiungimento degli obiettivi, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi e relazionali dimostrati nel periodo.
2. La valutazione è compito del Responsabile dell'Unità Organizzativa (Servizio) in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per

l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.

3. La valutazione della performance individuale viene effettuata in relazione ai seguenti principi:
 - autonomia valutativa del soggetto valutatore
 - unicità del soggetto valutatore per ogni "graduatoria" definita
 - significativa differenziazione dei giudizi.
4. Le posizioni organizzative propongono al Sindaco ed al Segretario Comunale la valutazione dei loro collaboratori ed a loro volta sono valutate dal Segretario Comunale, d'intesa con il Sindaco.

Art. 13 – Il sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi, avviene sulla base delle disposizioni contenute nelle allegate «linee guida per la definizione del sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti professionali» che devono essere portate a conoscenza, illustrate a tutti i dipendenti e pubblicate sul sito web dell'Ente.

TITOLO III IL SISTEMA PREMIALE

Capo I - Criteri e modalità di valorizzazione del merito

Art. 14 - Principi generali

1. Il Comune promuove il merito attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori *performance* attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia monetari che non monetari sia di carriera.
2. La distribuzione di incentivi al personale del Comune non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.

Capo II – Il sistema di incentivazione

Art. 15 - Definizione

1. Il sistema di incentivazione dell'Ente comprende l'insieme degli strumenti monetari e non monetari finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.

Art. 16 - Strumenti di incentivazione monetaria

1. Per premiare il merito, il Comune può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:
 - a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuale;
 - b) bonus annuale delle eccellenze;
 - c) premio annuale per l'innovazione e l'efficienza;
 - d) progressioni economiche;
 - e) retribuzione di risultato per i dirigenti e i titolari di posizione organizzativa.

2. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito delle disponibilità di bilancio avuto riguardo alle disposizioni contrattuali vigenti nel tempo.

Art. 17 - Premi annuali sui risultati della *performance*

1. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, i dipendenti dell'Ente sono collocati all'interno di fasce di merito.
2. Il contenuto e la delimitazione delle fasce di merito, di cui al comma precedente, assieme alla consistenza di personale e ai meccanismi premiali, fatto salvo quanto qui definito, sono definiti triennialmente dalla Conferenza dei Responsabili (composta dal Segretario Comunale e dai Responsabili di Servizio), in tempo utile con il ciclo della *performance*, in relazione ai seguenti criteri :
 - nessuna valutazione individuale per quanto positiva può dar titolo a un premio monetario se non abbinata al raggiungimento degli obiettivi inseriti nel Piano della Performance e assegnati alla struttura organizzativa nella quale il dipendente è collocato, per quanto di rispettiva competenza, nella misura di almeno il 70%.
 - le fasce di merito sono 3 e devono poter riguardare tutto il personale dell'Ente.
 - l'inserimento del personale nelle fasce di merito e quindi la relativa valorizzazione economica individuale, è subordinata al raggiungimento di un punteggio individuale superiore ad almeno il 50% del massimo punteggio ottenibile;
 - il personale che non raggiunge un punteggio di merito superiore almeno al 50% del massimo punteggio ottenibile, viene inserito in una delle seguenti ulteriori fasce:
 - a) fascia del personale la cui prestazione è definita "adeguata" rispetto alla normale prestazione contrattualmente esigibile,
 - b) fascia del personale la cui prestazione è definita non valutabile in caso di assenze anche discontinue nel corso dell'anno superiori a 4 mesi;
 - c) fascia del personale la cui prestazione è definita "non adeguata" in caso di valutazione di "insufficiente rendimento", avuto riguardo a quanto previsto dall'art. 55 quater, comma 2, del D. lgs. n. 165/2001, come introdotto dall'art. 69 del D. lgs. n. 150/2009.

In caso di prestazione valutata "non adeguata" prima che ricorrano i presupposti per addivenire al licenziamento in sede disciplinare, va valutata l'opportunità di trasferire il dipendente interessato ad altri compiti equivalenti, anche in diversa Unità Organizzativa, al fine di verificare, in questo modo, la possibilità di conseguire un rendimento adeguato a Categoria e Profilo Professionale di inquadramento.

Le risorse annualmente destinate al premio per i risultati della performance sono corrisposte al personale suddividendo lo stesso, come previsto al comma 1), in tre differenti livelli di performance in modo che il compenso più consistente venga destinato ai dipendenti collocati nella prima fascia di merito mentre per le fasce successive ci dovrà essere, tra l'una e l'altra, una differenziazione economica non inferiore ad un rapporto di 1 a 1,4.

Sulla base ed in continuità del percorso già intrapreso al fine di utilizzare il sistema di valutazione quale strumento non solo premiante ma anche di "valorizzazione delle risorse umane e di crescita dell'intera struttura organizzativa dell'Ente", si approva l'allegata scheda di valutazione della performance individuale che comporta l'analisi di n. 9 indicatori (capacità) per un totale complessivo di 90 punti. Ogni

indicatore (per cui è previsto un massimo di 10 punti) è misurabile su 5 livelli. Per ogni singolo livello, in base alla verifica se le relative capacità sono possedute in modo pieno e continuativo o solo parziale, tale da comportare l'inserimento nel livello ma non il punteggio massimo attribuibile, i punti assegnabili sono così graduati:

- a) 1° livello punti 1/2;
- b) 2° livello punti 3/4;
- c) 3° livello punti 5/6;
- d) 4° livello punti 7/8;
- e) 5° livello punti 9/10.

In sede di prima applicazione e comunque fino a quando non verrà messa a punto una diversa definizione da parte della Conferenza dei Responsabili di Servizio, vengono così delimitate le tre fasce di merito, utili alla corresponsione del premio:

- a) prima fascia da punti 73 a punti 90;
- b) seconda fascia da punti 55 a punti 72;
- c) terza fascia da punti 46 a punti 54.

Il conseguimento di un punteggio inferiore a punti 46 non dà diritto ad alcun compenso incentivante in quanto rientra nelle fasce di cui alle lettere a) e c) del precedente comma 2, a loro volta così delimitate:

- fascia con prestazione definita "adeguata": meno di 46 punti e più di 25 punti ;
- fascia con prestazione definita "non adeguata": da 25 punti in giù.

Art. 18 - Bonus annuale delle eccellenze

1. Il Comune può istituire annualmente il *bonus* annuale delle eccellenze al quale concorre il personale che si è collocato nella fascia di merito alta. La decisione di istituire il *bonus* deve essere adottata e resa pubblica entro il termine per l'approvazione del Piano della Performance.
2. Il *bonus* delle eccellenze può essere assegnato a non più del 5% del personale individuato nella fascia di merito alta ed è erogato entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.
3. Le risorse da destinare al bonus delle eccellenze sono individuate tra quelle destinate alla contrattazione integrativa.
4. Il personale premiato con il bonus annuale delle eccellenze può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione solo se rinuncia al bonus stesso.

Art. 19 - Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza

1. Al fine di premiare annualmente i migliori progetti realizzati dai dipendenti, il Comune può destinare una parte significativa delle risorse disponibili ai premi annuali per l'innovazione e l'efficienza, anche avuto riguardo alle disposizioni di cui all'art. 26, commi 2 e segg..
2. Il premio per l'innovazione è assegnato al dipendente o all'insieme dei dipendenti che ha/hanno concorso a realizzare un'idea, o iniziativa o progetto che consenta di produrre un significativo cambiamento/miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla performance organizzativa.

3. Il premio per l'efficienza è assegnato all'insieme dei dipendenti che hanno concorso a realizzare un progetto o iniziativa che abbia comportato un effettivo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, ovvero abbia garantito risparmi sui costi di funzionamento o di effettuazione dei servizi/attività da erogare/svolgere, in relazione ai seguenti fattori:
 - una quota del fondo deve incentivare l'attività di gruppo, la flessibilità organizzativa e l'interscambiabilità e viene erogata ai soggetti che hanno partecipato al progetto/iniziativa;
 - una quota del fondo deve comunque valorizzare l'apporto individuale in rapporto all'impegno ed ai criteri preventivamente determinati e concordati con soggetti partecipanti al progetto/iniziativa.
4. L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate dai dirigenti/titolari di posizione organizzativa e di una relazione che illustri i contenuti dell'iniziativa e la dimostrazione dei benefici ottenibili.
5. La scelta dei progetti/iniziative da finanziare e l'assegnazione del premio annuale per l'efficienza, compete alla Conferenza dei Responsabili, sulla base, a preventivo, di una valutazione comparativa delle candidature presentate e, a consuntivo, del rendiconto dell'attività svolta e dei risultati ottenuti.

Art. 20 - Progressioni economiche

1. Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi irreversibili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.
2. Le progressioni economiche sono attribuite, in base a un piano approvato dalla Conferenza dei Responsabili, in modo selettivo, ad una quota annuale non superiore al 10% di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali, ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della *performance* dell'Ente nonché delle risorse disponibili.
3. Possono concorrere alle progressioni economiche i dipendenti collocati nelle prime due fasce di merito, di cui all'art. 17, che abbiano maturato i punteggi minimi indicati nei fattori di valutazione definiti dalla Conferenza dei Responsabili.

Art. 21 – Retribuzione di risultato dei Responsabili di Servizio

1. La retribuzione di risultato è corrisposta annualmente ai Responsabili di Servizio a seguito della valutazione dell'attività svolta, in base alla metodologia approvata dalla Giunta, entro i limiti minimi e massimi definiti dal CCNL e delle risorse disponibili annualmente destinate a tale finalità.
2. Per i Responsabili di Servizio non è possibile definire fasce di merito, in quanto le stesse presuppongono un totale complessivo e discrezionale di risorse, mentre la retribuzione di risultato è individualmente stabilita entro i limiti minimi e massimi definiti dal CCNL e delle risorse disponibili, annualmente destinate a tale finalità.
3. L'attribuzione individuale ai Responsabili di Servizio del trattamento economico premiante, collegato alla performance, viene garantito solamente previo rispetto delle seguenti condizioni:

- a. raggiungimento degli specifici obiettivi individuali e della propria unità organizzativa per almeno il 70%;
- b. positivo riscontro negli indicatori di performance relativi al proprio Servizio;
- c. positivo riscontro nella scheda individuale di valutazione con un punteggio non inferiore al 60% di quello massimo ottenibile;
- d. efficace e corretta valutazione dei propri collaboratori, nel rispetto delle vigenti norme legislative e contrattuali e di quanto stabilito dal presente Regolamento;
- e. presenza lavorativa superiore a 4 mesi nell'anno senza tener conto della fattispecie prevista dal D.Lgs. n. 150/09;
- f. Rapporto proporzionale tra la retribuzione di risultato ed il punteggio di valutazione conseguito nella propria scheda di valutazione.

Art. 22 - Strumenti di incentivazione organizzativa

1. Per valorizzare il personale, il Comune può utilizzare anche i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:
 - a) progressioni di carriera;
 - b) attribuzione di incarichi e responsabilità;
 - c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

Art. 23 - Progressioni di carriera

1. Nell'ambito della programmazione del personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, il Comune può prevedere la selezione del personale attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.
2. La riserva di cui al punto 1, non può comunque essere superiore al 50% (arrotondato all'unità) dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

Art. 24 - Attribuzione di incarichi e responsabilità

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, il Comune assegna incarichi e responsabilità.
2. Tra gli incarichi di cui al punto 1 sono inclusi quelli di titolare di posizione organizzativa.

Art. 25 - Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale

1. Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, il Comune può promuovere periodi di formazione e di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

Capo III – Le Risorse per premiare

Art. 26 - Definizione annuale delle risorse

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse è individuato nel rispetto di quanto previsto dal CCNL ed è destinato alle varie tipologie di incentivo, in relazione alle disposizioni del contratto integrativo decentrato e nell'ambito della autonomia organizzativa dei soggetti posti ai vertici della struttura dell'Ente.

2. Le risorse annuali definite ai sensi del comma 1, possono essere incrementate delle risorse rese disponibili a seguito della realizzazione delle iniziative legate al premio di efficienza di cui all'art. 19, comma 3.
3. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27 del decreto 150/2009, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni è destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione integrativa.
4. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.
5. Le risorse di cui al comma 2 possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella relazione della performance e validati da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

TITOLO IV INTEGRITÀ, TRASPARENZA E O.I.V.

Art. 27 - Integrità e controlli di regolarità

1. L'integrità dell'azione amministrativa è assicurata con sistematiche verifiche di regolarità.
2. I Responsabili di Servizio, in relazione all'esercizio delle funzioni di competenza, sono direttamente responsabili dell'integrità dell'azione amministrativa e della relativa attività di vigilanza e controllo della regolarità.
3. Il Segretario Comunale (o Direttore Generale se nominato) adotta, sentito l'O.I.V., un programma annuale delle verifiche interne da svolgere con soggetti interni e/o esterni.
4. L'Ente assicura la rilevazione della mappa dei rischi e adotta altresì la procedura per la rilevazione degli eventi avversi e dei reclami, nonché per l'esame approfondito delle cause degli stessi ai fini dell'adozione di specifici programmi di miglioramento.
5. Ai fini di quanto previsto dal precedente comma, l'O.I.V. promuove e valida la prima rilevazione della mappa dei rischi, la definizione del sistema di rilevazione degli eventi avversi, sovrintende, se richiesto, al programma annuale delle verifiche.
6. L'O.I.V. riferisce periodicamente al Sindaco sullo stato del sistema dei controlli interni e sui risultati delle attività di verifica.

Art. 28 - Trasparenza

1. In applicazione alle disposizioni di cui all'art. 11 del D.Lgs. n. 150/2009, l'Amministrazione istituisce sul proprio sito istituzionale apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" sulla quale pubblicare:

- a) il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;
 - b) il Piano e la Relazione di cui all'art. 7;
 - c) l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
 - d) l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti;
 - e) i nominativi ed i curricula dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione;
 - f) i curricula dei Responsabili di Servizio, redatti in conformità al vigente modello europeo;
 - g) gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti ai dipendenti pubblici e a soggetti privati;
 - h) il Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance e del sistema premiale.
2. La pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente di quanto previsto dal precedente comma deve essere permanente e deve essere effettuata con modalità che ne garantiscano la piena accessibilità e visibilità ai cittadini.

Art. 29 - Organo indipendente di valutazione (O.I.V.)

1. Funzioni

L' O.I.V., nel rispetto dei compiti e prerogative degli altri Organi deputati alla gestione del ciclo della *performance*:

- a) Nel rispetto della funzione di valutazione della performance propria dei dirigenti e/o titolari di posizione organizzativa, collabora nella predisposizione ed aggiornamento del sistema di misurazione, valutazione della *performance* dell'organizzazione, dei Responsabili di Servizio e dei dipendenti e del sistema di integrità e trasparenza di cui ai precedenti artt. 27 e 28.
- b) Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale e di controllo interno di integrità, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità. A questo fine trasmette al Sindaco, almeno ogni sei mesi, una relazione sull'attività di monitoraggio svolta evidenziando funzionalità e criticità rilevate.
- c) Valida la Relazione annuale sulla performance, nonché i risparmi ivi documentati, attestando che i risultati presentati rispecchiano l'effettiva situazione dell'Ente.
- d) Valida la valutazione del Segretario Comunale e dei Responsabili di Servizio e l'attribuzione dei premi.
- e) Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.
- f) Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità; cura

la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.

- g) Esercita le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente al Sindaco.
- h) Assolve agli obblighi di certificazione richiesti.
- i) Stabilisce le modalità per il proprio efficace funzionamento.

2. Requisiti ed incompatibilità

- a) Ai componenti dell'O.I.V. sono richieste competenze, capacità intellettuali, manageriali, relazionali, esperienza pregressa manageriale e di progettazione e realizzazione di sistemi di valutazione e controllo, anche della spesa pubblica locale. In particolare sono richieste, anche in modo disgiunto:
 - 1) capacità di valutazione e visione strategica (identificazione e valutazione delle missioni strategiche);
 - 2) competenze sulla valorizzazione delle risorse umane (valutazione dei comportamenti organizzativi);
 - 3) competenze e conoscenze dei meccanismi di controllo e verifica della spesa pubblica locale.

I componenti devono in ogni caso possedere diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel precedente ordinamento degli studi.

- b) Non possono far parte dell'O.I.V. soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organismi sindacali o che abbiano rivestito tali incarichi e cariche nell'anno precedente la nomina o che abbiano in corso rapporti di lavoro dipendente o rapporti continuativi di collaborazione con l'Ente o che comunque siano per la loro attività in conflitto di interessi con l'Ente.

3. Durata in carica e revoca

- a) L'O.I.V. dura in carica 3 anni e i componenti decadono con la presentazione della proposta di valutazione relativa all'ultimo anno e può essere rinnovato.
- b) La revoca dei componenti dell'O.I.V. avviene con provvedimento motivato del Soggetto che ha provveduto a conferire l'incarico, previo contraddittorio, nel caso di sopraggiunta incompatibilità o per comportamenti ritenuti lesivi per l'immagine dell'Ente o in contrasto con il ruolo assegnato.

4. Struttura tecnica per il supporto all'O.I.V..

L'O.I.V. per lo svolgimento delle funzioni assegnate interloquisce costantemente con il Segretario Comunale (o il Direttore Generale se nominato) ed i Responsabili di Servizio e si avvale dell'Ufficio Personale e del Servizio di supporto al ciclo della *performance* (S.S.C.P.), attivato in convenzione con il Consorzio del Comprensorio Opitergino per quanto di rispettiva competenza.

Art. 30 – Cessazione organi di controllo

- 1. A decorrere dalla data di insediamento dell'O.I.V., cessano dall'incarico i componenti del Nucleo di valutazione ovvero di organismi di controllo costituiti dall'Ente.

Art. 31 – Norme finali

1. Il presente regolamento entra in vigore a decorrere dal quindicesimo giorno dalla pubblicazione all'albo pretorio.
2. A decorrere dall'entrata in vigore del presente regolamento, cessano di avere vigore le norme regolamentari in contrasto con lo stesso.

APPENDICI:

- Linee guida per la definizione del sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti professionali.

LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

LA VALUTAZIONE CHE GENERA BENESSERE

- a) Valutazione come servizio
- b) Valutazione come servizio e sviluppo organizzativo
- c) Valutazione come servizio e distribuzione delle risorse
- d) Valutazione come processo evolutivo

LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE

- a) Due punti di vista: direzione e valutato
- b) Approccio nuovo: il valutato come soggetto
- c) Come il valutato diventa soggetto attivo
- d) Uno strumento di supporto al valutatore
- e) Valutazione trasparente e punteggi

L'INDIVIDUAZIONE DELLE CAPACITA'

- a) Valorizzazione delle risorse umane e struttura organizzativa
- b) La messa a punto delle capacità da valutare attraverso un processo partecipativo
- c) Un esempio strutturato

LA COSTRUZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

- a) Ruolo: dalle responsabilità all'identificazione degli obiettivi
- b) La misurazione delle capacità
- c) L'archivio delle capacità

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA PREMIALE

- a) Valutazione come servizio e sistema premiale
- b) Valutazione come servizio e progressioni
- c) Modalità e tempistica di modifica delle schede
- d) Regole per le progressioni
- e) Tempi, metodi e trasparenza

I VALUTATORI

CONCLUSIONI

- a) Realizzare la valutazione come servizio
- b) Gli elementi chiave di un progetto di intervento.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il presente documento illustra e chiarisce i presupposti e le regole del sistema di valutazione del personale negli enti locali.

Verranno di seguito esplicitati la filosofia sottesa e lo scopo del sistema di valutazione, i risultati attesi, i criteri di valutazione adottati, gli strumenti utilizzati, le modalità sviluppate, i soggetti coinvolti, le tempistiche prestabilite, le azioni di adeguamento continuo del sistema che debbono essere praticate; è un sistema che si caratterizza per la sua dinamicità e che deve coordinarsi ed aggiornarsi senza soluzione di continuità sia con il mutare delle condizioni esterne (obiettivi generali dell'ente, dei vari ruoli che compongono l'organico), che con il grado di sviluppo, di anno in anno, conseguito dalla struttura operativa interna, per mantenere costantemente sfidanti e stimolanti gli obiettivi di miglioramento della prestazione.

Il percorso del sistema di valutazione prevede:

- la definizione di ogni ruolo organizzativo,
- l'individuazione degli obiettivi ad esso collegati,
- la ricerca delle capacità necessarie per la realizzazione degli obiettivi dati
- lo sviluppo delle singole capacità attraverso specifici e concreti indicatori comportamentali che consentono di misurare ogni singola abilità.

Un tale risultato permette ad ogni soggetto valutato di verificare il proprio grado di dominio delle capacità stesse e darsi dei programmi anche formativi per sviluppare quelle evidenziate come critiche o acquisire quelle mancanti, colmando i gap di competenza.

Il sistema deve permettere di misurare gli incrementi dei comportamenti professionali, quanto cioè la persona è migliorata rispetto al suo punto di partenza ed in relazione al punto di arrivo ideale.

Il nuovo sistema di valutazione deve originare dalla attività di formazione e sperimentazione che deve coinvolgere tutto il personale dipendente, che viene reso partecipe delle attività di valutazione ed autovalutazione, con un percorso di approfondimento che riguarda i soggetti chiamati alla valutazione.

LA VALUTAZIONE CHE GENERA BENESSERE

A. Valutazione come servizio

L'idea guida del sistema è costituita dalla convinzione che la valutazione del personale possa essere una leva potente per attivare o accelerare il processo di sviluppo organizzativo della Pubblica Amministrazione all'interno del quale siano garantiti, contemporaneamente:

- l'innalzamento del benessere dell'utenza,
- quello dell'organizzazione (ente),
- quello degli operatori.

La valutazione intesa come strumento capace di generare benessere deve essere un servizio, non un giudizio.

Perché un'attività valutativa assuma le caratteristiche del servizio è necessario che venga agita dalla direzione con questo spirito (cioè con un atteggiamento orientato a valorizzare le persone) e che i valutati "vivano" il proprio lavoro. Infatti, solo coloro che desiderano realizzarsi attraverso il proprio lavoro possono sentire il bisogno di misurare le proprie prestazioni per poterle migliorare, sentono l'esigenza di "partecipare" a tutte le fasi del processo lavorativo e organizzativo per esserne protagonisti e si rendono conto che la soddisfazione dell'utenza deriva sempre più dal loro "modo" di interagire. Solo coloro che collegano il benessere dell'utenza alla propria azione possono decidere di assumere come variabile professionale significativa il proprio comportamento organizzativo e sentire il bisogno di "monitorarlo" (valutarlo) per migliorarlo continuamente nel senso di renderlo sempre più efficiente ed efficace.

Una valutazione che voglia essere considerata servizio passa attraverso "l'identificazione del grado di correlazione esistente" fra le capacità/propensioni del soggetto e le capacità richieste dalla posizione organizzativa da questi ricoperta.

Una valutazione così intesa viene ad essere il risultato di un processo razionalmente fondato e trasparente anche per il valutato in quanto lo scopo della valutazione consiste nell'acquisire informazioni che permettano all'interessato di agire sulla propria *performance* professionale per modificarla, contemporaneamente, nel senso da lui desiderato e in maniera funzionale al benessere collettivo.

Un modello di valutazione funzionale alla realizzazione di un miglioramento della *performance* professionale di coloro che lavorano richiede, per poter essere applicato con efficacia, che i valutati conoscano e condividano preventivamente l'oggetto della valutazione e le modalità con cui questa verrà effettuata.

B. Valutazione come servizio e sviluppo organizzativo

Una valutazione come servizio non è dissociabile da un processo di sviluppo organizzativo trasparente, funzionale e condiviso e da un progetto formativo in esso integrato. La valutazione come servizio risulta coerente con un modello organizzativo di tipo partecipativo attraverso il quale è possibile valorizzare al massimo le potenzialità delle persone e avvicinarsi, nel contempo, alla qualità del servizio desiderata dall'utenza e all'efficienza/efficacia organizzativa desiderata dall'amministrazione.

La valutazione può rappresentare un'ottima leva, una porta di ingresso adatta ad introdurre nell'organizzazione i fermenti necessari affinché, dall'interno odell'organizzazione, si metta in moto un progetto di sviluppo organizzativo attraverso il quale la valutazione stessa assumerà un valenza strategica.

Un intervento di sviluppo organizzativo consiste in un'azione corale intrapresa da tutti i soggetti coinvolti (amministratori, "capi", collaboratori) i quali, partendo dagli obiettivi che l'organizzazione intende raggiungere, si adoperano singolarmente, per gruppi di appartenenza e attraverso momenti di integrazione fra ruoli e gruppi, per ridisegnare l'organizzazione partendo da una ridefinizione funzionale del proprio modo di agire personale.

Un intervento di sviluppo organizzativo ha la caratteristica di partire dall'organizzazione che c'è per valorizzarla, avendo però sempre presente l'obiettivo ultimo e le eventuali "incongruenze" degli attori rispetto all'obiettivo. Mira a rendere efficiente ed efficace l'organizzazione *reimmaginandola insieme*, ad opera di coloro che ci vivono dentro e che intendono realizzare se stessi, professionalmente, attraverso il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Per quanto concerne gli obiettivi poi, vanno sottolineati alcuni aspetti, spesso disattesi, nella Pubblica Amministrazione. Gli obiettivi non possono essere discrezionalmente decisi dal management o da chi occupa le posizioni organizzative ma solo dagli amministratori. Gli amministratori spesso non sono attrezzati a "formalizzare" gli obiettivi e si limitano a fornire "orientamenti".

Solo obiettivi misurabili permettono di definire precise capacità professionali. Solo partendo da obiettivi misurabili è possibile definire le azioni concrete necessarie per raggiungerli e quindi individuare le capacità necessarie all'operatore per compierle. In questo modo diventa possibile misurare anche quanto e dove un operatore sia più bravo di un altro.

C. Valutazione come servizio e distribuzione delle risorse

La valutazione come servizio alle persone che lavorano e, parallelamente, alla struttura organizzativa in cui operano, non è strumento utilizzabile per decidere come distribuire risorse già esistenti, non generate cioè da un'azione "mirata" dei "capi" e dei loro collaboratori; non è utilizzabile per dividere la torta che c'è, indipendentemente da chi l'ha generata.

Ma questa invece è l'abitudine invalsa da sempre e funziona per inerzia. Così nessuno dubita che la valutazione debba essere usata per decidere come distribuire risorse economiche già disponibili, convenzionalmente chiamate "premi". L'origine di tali risorse, non essendo legata ad una prestazione preordinata, fa sì che, nella comune accezione, sia slegata e non dipendente dall'azione dei valutati. Siamo di fronte ad un immaginario collettivo che associa la valutazione alla distribuzione di risorse, quando invece deve essere generazione di valore.

Quasi universalmente la valutazione è associata alla distribuzione del premio di produzione che altro non è se non una parte di stipendio fissa e differita. Manca quindi la relazione causa-effetto tra prestazione e valore prodotto. Così ogni tentativo di valutare le prestazioni in maniera trasparente e credibile in funzione della distribuzione di risorse che non sono state generate dai valutati, risulta inefficace, contraddittoria, approssimativa, mediatoria, in quanto tecnicamente impossibile. Il risultato di questo modo di concepire la funzione della valutazione è una babele di proposte metodologiche soggettive (ognuno, ovviamente, ha la sua) di fronte alle quali non è possibile districarsi in maniera razionale per cui la soluzione autoritaria diventa salvifica e l'unica possibile. E l'uso di strumenti tecnici, apparentemente "asettici", o "oggettivi" viene vissuto dall'autorità valutante come il proprio ombrello protettivo.

La valutazione come servizio ha come obiettivo quello di rilevare lo stato professionale e organizzativo presente in un determinato momento per assumerlo come punto di partenza di un itinerario di sviluppo personale e organizzativo pensato, progettato e condiviso tra le parti in gioco, utile a raggiungere gli obiettivi posti. Attraverso tale itinerario si genera quindi un vero "valore aggiunto" che andrà a vantaggio sia dell'organizzazione che di coloro che hanno contribuito a generarlo. Ed è tale "valore aggiunto" che genera il "premio".

La valutazione come servizio è, quindi, uno strumento orientato a facilitare la generazione di valore aggiunto attraverso un processo che prevede, fin dal suo esordio, concreti vantaggi (anche economici, ma soprattutto professionali) per tutte le parti in causa.

D. Valutazione come processo evolutivo

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

Si scopre così che non esistono indicatori definibili una volta per tutte proprio perché non ci sono obiettivi fissi ma mutevoli che richiedono un'organizzazione flessibile ad hoc. Questo comporta che cambino, in parte, anche le capacità necessarie per raggiungerli e quindi gli elementi attraverso i quali queste potranno essere misurate.

Si arriva così alla conclusione che nessuno strumento di misurazione completamente "standardizzato", centrato cioè su alcune capacità fisse, può essere utilizzato senza conseguenze negative.

Nella pratica diffusa, nella P.A. gli indicatori utilizzati nei contratti di lavoro sono generici, a spettro largo. Un esempio. Una dimensione professionale da misurare è la "*capacità di iniziativa e autonomia, descritta come: capacità dimostrata di perseguire, nell'ambito della delega ricevuta, obiettivi autonomi e di proporre iniziative innovative utili e realistiche*". Si tratta più di una descrizione di "dimensioni" che di capacità. In ogni caso, nessuna indicazione su come misurare un'abilità del genere. Di conseguenza la valutazione sarà soggettiva e arbitraria e ogni valutatore potrà sostenere un risultato o il suo contrario sulla base di sensazioni soggettive.

Va ribadito che solo attraverso degli indicatori comportamentali misurabili è possibile aiutare le persone ad arrivare ad una "autopercezione" del proprio stato professionale, collegandolo a fattori riconoscibili in quanto tangibili. Questi possono facilitare una presa di coscienza, da parte di ogni collaboratore, dello spessore professionale posseduto nell'esercizio del proprio ruolo. Ed è partendo da quelli che si può definire, in maniera condivisa tra valutante e valutato, un percorso di crescita, verificandone i risultati nel tempo.

La valutazione come servizio deve essere quindi effettuata dal valutatore e dal valutato attraverso la condivisione preventiva di alcune *dimensioni professionali* considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi *indicatori misurabili*.

Ognuna delle capacità, per poter essere misurata, deve essere correlata a dei precisi indicatori comportamentali "misurabili" e riscontrabili sia dal valutato che dal valutatore. Attraverso la constatazione della presenza o assenza degli indicatori (comportamenti organizzativi) e attraverso la misurazione della loro consistenza, quando sono presenti, diventa possibile misurare lo spessore professionale di ogni singola capacità e delineare il cammino da compiere per raggiungere quei miglioramenti professionali che possono essere identificati e condivisi tra le parti.

E di raggiungerli attraverso iniziative formative mirate che impegnano sia l'organizzazione che il valutato.

LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE

A. Due punti di vista: direzione e valutato

In una organizzazione efficiente, efficace e partecipativa la direzione presidia costantemente due obiettivi tra loro connessi ma distinti:

1. lo sviluppo dell'organizzazione
2. la valorizzazione del personale.

È chiaro che personale demotivato non genera sviluppo, così come un'organizzazione senza progetti di sviluppo genera demotivazione. Ma non basta agire sull'uno per valorizzare l'altro: non basta motivare il personale per generare sviluppo organizzativo né basta avere progetti di sviluppo organizzativo per motivare le persone. L'uno non può realizzarsi senza l'altro ma ciascuno è caratterizzato da una propria dinamica interna.

La motivazione delle persone aumenta quando queste si sentono protagoniste della propria carriera. L'organizzazione, però, non può immaginare il proprio sviluppo semplicemente attraverso la valorizzazione delle capacità delle persone così come sono.

Contemporaneamente, agli occhi del valutato risulta opaca qualunque valutazione calata dall'alto, anche se fondata su analisi "inossidabili". Perché la valutazione possa essere motivante dovrà essere dominata e percorsa "in proprio" dal valutato. Chi guida il processo di valutazione dovrà mettere a disposizione del valutato, diventato soggetto attivo, gli elementi che devono essere presi in esame per capire e la teoria che permette di combinarli tra loro in maniera significativa.

D'altra parte, il processo di valorizzazione individuale deve avvenire nell'ambito del benessere dell'organizzazione. Così il valutato deve aver fatto proprio il benessere dell'organizzazione prima di avventurarsi ad immaginare il proprio benessere al suo interno.

La direzione avrà tutto l'interesse a facilitare questo lavoro di riconoscimento e di identificazione, immaginando la propria evoluzione e crescita attraverso la valutazione del personale: questo significa fornire informazioni trasparenti e funzionali e guidare il processo fino all'evoluzione desiderata.

In conclusione la direzione deve porre in atto le seguenti azioni:

1. gestire ed organizzare direttamente la catalogazione delle risorse umane come strumento per soddisfare proprie esigenze passando attraverso la soddisfazione delle esigenze dell'organizzazione;
2. facilitare i collaboratori nel mettere a punto da sé un sistema di misurazione della propria performance professionale, presidiandone la coerenza con le esigenze dell'organizzazione, per ottenere un sistema di valutazione che risulti trasparente dal loro punto di vista;
3. facilitare l'identificazione e la realizzazione delle azioni formative capaci di valorizzare la valutazione centrata sui collaboratori;
4. catalogare nel proprio sistema il prodotto della valutazione così come l'hanno realizzata i collaboratori (autovalutazione) e le capacità sviluppate dalla formazione;
5. attivare azioni di valorizzazione delle capacità dei collaboratori partendo non dalla propria visione delle stesse, ma seguendo un percorso immaginato dal collaboratore stesso che dovrà risultare coerente con lo sviluppo dell'organizzazione, attraverso l'aiuto del dirigente.

Ognuno dei due soggetti coinvolti, direzione ed individuo, per poter restare "soggetto" e non diventare "oggetto" nella mani dell'altro, dovrà poter partire dal proprio punto di vista senza che questo diventi uno svantaggio per l'altro. Storicamente invece è sempre stato il dipendente a doversi adattare al punto di vista della direzione, anche quando l'oggetto era la propria crescita professionale. Oggi, ognuno dei due deve rimanere protagonista attivo se vuole soddisfare le aspettative dell'utenza.

I due punti di vista devono coniugare, ognuno a modo proprio, la valutazione in funzione dello stesso obiettivo (benessere dell'utenza e proprio). Senza perdere ognuno la propria identità devono concorrere allo stesso obiettivo: questo permetterà, alla direzione di catalogare quanto

prodotto dalla valutazione come servizio e di valorizzarlo a livello strategico e al personale di utilizzare modalità di valorizzazione motivanti in quanto trasparenti dal proprio punto di vista.

Ciò che si vuole evidenziare è che ci sono due punti di vista che vanno valorizzati entrambi se si vuole generare un'organizzazione nella quale tutte le sue parti sono benestanti: da un lato c'è la direzione che ha bisogno di dotarsi di un sistema di catalogazione delle competenze e potenzialità presenti al suo interno (bilancio delle competenze) per potersene servire all'occorrenza e che si ritrova tentata a formare tali risorse in funzione delle proprie esigenze; dall'altro ci sono le persone che hanno bisogno di essere protagoniste a cominciare dalla catalogazione, dalla misurazione e poi dalla valorizzazione (formazione) delle proprie capacità. Formare le persone attraverso programmi concepiti dall'organizzazione significa correre il rischio di "manipolare" e di non motivare; formare le persone sulla base di percorsi formativi elaborati da loro stesse significa si motivare ma anche correre il rischio di perdere di vista le esigenze del sistema.

L'approccio partecipativo della valutazione come servizio, mantenendo fissa la barra sul concetto "tutti non devono perderci" è il solo in grado di costruire percorsi che creino l'equilibrio necessario tra le varie "spinte".

B. Approccio nuovo: il valutato come soggetto

Nelle organizzazioni ciò che motiva le persone è la consapevolezza delle proprie capacità, attitudini, propensioni; consapevolezza raggiunta attraverso l'aiuto di qualcuno che ha gli strumenti per facilitarlo e che utilizza modalità di influenzamento non esproprianti ma che aiutano l'interessato a restare protagonista nella presa di decisione, sempre. Stiamo parlando dell'*approccio "partecipativo"*.

Solo quando le potenzialità risultano riconosciute come proprie dall'interessato, diventano una molla capace di spingerlo a valorizzarle attraverso lo studio, l'impegno, la sperimentazione di nuovi modi di comportarsi.

Nell'approccio partecipativo la persona viene accompagnata, attraverso un percorso empirico, a scoprire le proprie potenzialità. Si tratta di un processo induttivo che deve essere stringente e finalizzato; deve essere guidato da esperti che dominano il campo a livello teorico e capaci di aiutare la persona a porsi le domande giuste e a trovare da sé le risposte che le permetteranno di arrivare alla meta con le proprie gambe.

Partire dagli obiettivi organizzativi rappresenta un ancoraggio fondamentale per poter guidare l'interessato ad interrogarsi su quali siano le capacità necessarie per raggiungerli:

- 1) OBIETTIVI DELEGATI AL RUOLO RICOPERTO →
- 2) CAPACITA' PROFESSIONALI NECESSARIE PER RAGGIUNGERLI →
- 3) INDICATORI TANGIBILI DELLE CAPACITA' (comportamenti) →
- 4) AUTORILEVAZIONE GUIDATA →
- 5) VALORIZZAZIONE – FORMAZIONE

Ogni tipo di divergenza in materia può essere risolta attraverso una verifica concreta. Esiste, infatti, una relazione causa – effetto precisa fra un'azione professionale e un risultato prestabilito. Tale relazione può essere verificata sperimentalmente. Quindi quello che conta per capirsi è un atteggiamento sincero di ricerca anche da parte del valutato.

Il valutato, aiutato a collegare i propri comportamenti concreti alle modalità professionali necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo condiviso, potrà constatare da sé quanto questi siano congrui a misurare le proprie capacità e i propri limiti.

L'operazione con la quale si possono collegare le implicazioni professionali determinate dall'obiettivo con le capacità realmente possedute non sempre risulterà facile per l'interessato.

Spesso le persone pensano di possedere determinate capacità solo perché le desiderano e perché quando agiscono ce la mettono tutta per raggiungere l'obiettivo (atteggiamento tipico del volontariato). Sono persone in buona fede. Per poterle aiutare è necessario accompagnarle a vedere ciò che ancora non vedono. È necessario guidarle a toccare con mano a livello pratico, concreto, sperimentale più che a livello teorico astratto. Tutto ciò che non passa per questa strada tende ad essere vissuto come giudizio e quindi subito, magari in silenzio, ma subito.

C. Come il valutato diventa soggetto attivo

Abbiamo già chiarito come, per non "perdere" per strada l'interessato, sia necessario saper offrire alla persona coinvolta degli indicatori comportamentali concreti attraverso i quali possa capire in che cosa consiste l'abilità oggetto di ricerca. Abbiamo evidenziato come l'aiuto così concepito possa portare a riconoscere, oltre che adeguatezze o inadeguatezze comportamentali, anche precise tendenze o abitudini.

Dal punto di vista metodologico la sequenza delle azioni indispensabili per rendere protagonisti a tutto campo i valutati, sono le seguenti:

1. vengono aiutati dal valutatore, che agisce come formatore/facilitatore, a prendere consapevolezza di come hanno agito-agiscono, si sono mossi/si muovono in relazione ad un obiettivo preventivamente condiviso;
2. sono accompagnati a misurare la consistenza dei propri comportamenti professionali attraverso riscontri tangibili;
3. dopo aver misurato il grado di presenza o assenza di precise capacità vissute personalmente come necessarie per realizzare un proprio obiettivo, decidono quali aspetti professionali sono meritevoli di investimento formativo.

La valutazione delle capacità è finalizzata alla valorizzazione.

Una volta rilevata la consistenza dell'"attrezzatura" posseduta e di quella mancante, chiunque voglia star bene nel proprio lavoro perché lo ama, cercherà di colmare il gap attraverso opportunità formative.

Parallelamente un'organizzazione innovativa farà la propria parte perché tali opportunità diventino accessibili. In caso contrario l'atteggiamento dei valutati regredirà allo stadio precedente (passivo, rassegnato al giudizio)

D. Uno strumento di supporto al valutatore

Il sistema di valutazione delle prestazioni e di rilevazione delle potenzialità/motivazioni presenti nel personale, risulta particolarmente potente sia per innescare in loro il processo di coinvolgimento attivo descritto sopra (atteggiamento intraprendente), sia come acceleratore della loro crescita successiva e del loro coinvolgimento attivo nell'innescare processi di sviluppo organizzativo.

Risulta efficace anche come facilitatore delle interazioni fra personale dipendente, amministratori e utenza.

Permette di accompagnare coloro che gestiscono risorse (capi), ad imparare ad autovalutarsi e a guidare i collaboratori a fare la stessa cosa. Fornisce ai responsabili di funzione organizzativa strumenti adatti a facilitare una valutazione partecipata dei collaboratori.

Tutto questo nella più assoluta chiarezza circa il fatto che:

- non sono gli strumenti che valutano ma sono le persone che si autovalutano utilizzando strumenti di supporto.
- il risultato della valutazione non dipende dallo strumento, ma dall'atteggiamento della persona che si autovaluta e di quella che presidia il processo (valutatore).

E quindi circa la scheda di supporto all'autovalutazione, strumento indispensabile al processo valutativo, va ricordato che:

- la scheda non va intesa come strumento di valutazione in quanto tale;
- la valutazione viene effettuata dal valutatore e dal valutato attraverso la condivisione preventiva di alcune "dimensioni professionali considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi indicatori misurabili";
- la scheda quindi non è altro che una *check list* condivisa, a disposizione dei valutatori e degli autovalutanti attraverso la quale si potranno evitare dimenticanze ed omissioni;
- usare la scheda senza dominarne i contenuti e senza rispettarne la funzione (formativa), significa ricadere nella posizione "giudicante" che si è deciso di rifuggire in quanto mette in soggezione il valutato, costringendolo a difendersi;
- la valutazione come "giudizio" viene vissuta dai valutati come atto ostile e quindi non può essere strumento per facilitare il cambiamento organizzativo;

- la valutazione come servizio permette la valorizzazione professionale delle persone solo se diventa autovalutazione, cioè se viene attuata per convinzione interiore invece che per coercizione esterna.

E. Valutazione trasparente e punteggi

Nella storia della valutazione e nella pratica quotidiana, misurare quanto l'attrezzatura professionale posseduta da ognuno sia vicina o lontana da quella richiesta dal ruolo ricoperto sembra essere lo scopo fondamentale della valutazione in quanto, dal risultato di questa consegue la stesura di una graduatoria tra gli addetti ai lavori in base alla quale vengono poi distribuiti dei premi o decise le progressioni di carriera.

Ma lo scopo della valutazione non è quello di paragonare le persone tra loro o di stendere graduatorie tra le stesse.

Scopo della valutazione è predisporre le azioni formative adatte ad aumentare la valorizzazione delle risorse individuali una volta capito che tali risorse sono funzionali al ruolo ricoperto (motivazione) e al raggiungimento degli obiettivi ad esso correlati.

Ed è questo, per ripeterlo ancora, che ha valore, in quanto genera benessere alle persone che lavorano e di conseguenza all'organizzazione e all'utenza.

Elaborare risultati numerici attraverso i quali confrontare le persone tra loro risulta assolutamente inadatto alla valorizzazione delle motivazioni soggettive che rendono diverse le persone. Anche quando persone diverse lavorano per lo stesso obiettivo svolgendo ruoli simili, non sono facilmente confrontabili tra loro. Ognuna andrà valutata in base alle proprie motivazioni, al grado di correlazione esistente fra caratteristiche possedute e necessità del ruolo, sapendo che nessuno possiede tutte le capacità richieste dal ruolo e quelle possedute non sono tutte a livello di eccellenza. Quindi persone che occupano lo stesso ruolo possono essere portatrici di capacità uguali rispetto alle quali possono manifestare diversi gradi di sviluppo. Possono essere portatrici anche di capacità differenti, tutte pertinenti al ruolo.

La valorizzazione professionale di ogni persona, in un mondo ad alta soggettività, non può avvenire che attraverso percorsi personalizzati di carriera.

La valutazione, in un quadro del genere, viene ad essere lo strumento attraverso il quale monitorare costantemente il cammino di ognuno, dopo averlo tracciato sulla base delle motivazioni soggettive e delle esigenze organizzative.

Per ogni persona è possibile misurare sia la distanza assoluta esistente fra la strumentazione posseduta e la strumentazione ottimale necessaria allo scopo, sia lo stato di utilizzo delle motivazioni possedute rispetto alle potenzialità da queste offerte.

Ogni persona presenta una propria originalità, un proprio percorso ottimale anche per raggiungere obiettivi comuni ad altri. Confrontare lo spessore professionale assoluto tra una persona e un'altra, anche quando sono impegnate per lo stesso obiettivo e con ruoli simili, diventa un'azione arbitraria, autoritaria, non trasparente per gli interessati. E rappresenta una semplificazione per il valutatore (autorità), il quale, per esigenze sue, parte dal presupposto che le persone vanno utilizzate in base alle esigenze organizzative e ciò che ha valore nelle persone è soltanto ciò che serve allo scopo.

In questa logica diventa importante misurare lo spessore professionale posseduto dalle persone in relazione alle esigenze dell'organizzazione senza tener conto delle loro attitudini, motivazioni, potenzialità. Questa impostazione ci riconduce all'approccio che abbiamo definito di "gestione" delle risorse umane, mentre una valutazione collegata alla motivazione spinge verso un approccio "valorizzante" e propulsivo.

Nella logica della valorizzazione delle risorse umane i punteggi assoluti con cui vengono valutate e confrontate le persone sono di scarsa utilità. Attraverso una scala numerica si punta a rendere confrontabili le persone, presupponendo che siano uguali o che tali debbano essere rispetto ad un lavoro da svolgere. Questo genera solo malessere.

Ha senso invece codificare, per ogni collaboratore, le capacità possedute e il loro grado di sviluppo, per poter registrare gli incrementi realizzati di anno in anno attraverso la formazione e

l'impegno personale. Ha senso costituire una banca interna delle risorse umane e un suo aggiornamento sistematico in termini di sviluppo da parte di ognuno per poter premiare i meriti in termini di crescita, di sviluppo. I numeri, i punteggi diventano uno strumento per facilitare la persona interessata a misurare il proprio punto di partenza e gli incrementi realizzati nel tempo; servono per permettere alla persona di valutare i propri cambiamenti nel tempo.

Nella logica della valorizzazione la valutazione deve essere condivisa tra valutante e valutato.

Perché possa risultare condivisa deve avvenire sulla base di elementi tangibili, funzionali ad uno scopo organizzativo e coerenti con la valorizzazione delle motivazioni soggettive.

Per poter predisporre le condizioni di fattibilità di una valutazione a servizio della valorizzazione delle persone, dentro ad un progetto organizzativo definito, deve essere effettuata:

- la definizione degli obiettivi da raggiungere
- l'identificazione condivisa delle capacità professionali necessarie per raggiungerli
- l'esplicitazione dei comportamenti che testimoniano ognuna delle capacità professionali indicate e il grado di sviluppo desiderato per la posizione da ricoprire;
- l'identificazione delle motivazioni soggettive a sviluppare le capacità necessarie al raggiungimento degli obiettivi (il colloquio motivazionale rappresenta lo strumento ideale);
- la rilevazione dello "stato dell'arte" professionale al momento in cui questo nuovo modo di valutare viene avviato;
- la focalizzazione del percorso ottimale di valorizzazione delle motivazioni soggettive attraverso lo sviluppo delle capacità presenti o di quelle potenziali.

In sintesi le condizioni necessarie per una valutazione intesa come servizio possono essere così riassunte:

1	INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI DELEGATI CONDIVISI ASSUNTI COME PROPRI
2	DEFINIZIONE ABILITÀ PROFESSIONALI NECESSARIE PER RAGGIUNGERLI
3	ESPLICITAZIONE DEGLI INDICATORI TANGIBILI DELLE ABILITÀ PROFESSIONALI
4	AUTOMISURAZIONE DELLE ABILITÀ ATTRAVERSO GLI INDICATORI
5	MISURAZIONE ABILITÀ DA PARTE DI PIÙ VALUTATORI ESTERNI
6	CONFRONTO TRA LE VARIE RILEVAZIONI
7	RICERCA DEGLI ELEMENTI CONCRETI (FATTI, COMPORTAMENTI) CHE GENERANO LE DIFFERENZE
8	VALUTAZIONE DEFINITIVA CONDIVISA
9	DEFINIZIONE OBIETTIVI PROFESSIONALI SUCCESSIVI (MIGLIORAMENTI POSSIBILI)
10	AZIONI FORMATIVE FUNZIONALI

Date queste premesse, la vera misurazione da fare riguarderà i cambiamenti messi in atto dal soggetto da un anno all'altro, per migliorare i propri comportamenti e atteggiamenti, partendo dalle indicazioni emerse dalla misurazione precedente. Ciò che va premiato è il miglioramento personale, anche se toccare con mano i propri progressi sul piano della valorizzazione delle

proprie energie interiori rappresenta già un premio, in quanto aumenta lo stato di benessere complessivo della persona.

Il sistema deve permettere di misurare gli incrementi dei comportamenti professionali. Quanto cioè la persona è migliorata rispetto al suo punto di partenza ed in relazione al punto di arrivo ideale.

Il sistema assiste l'Ente nella definizione delle soglie minime perché una persona possa accedere ad un ruolo; nella definizione dei comportamenti chiave di ogni ruolo; nella definizione delle capacità basilari senza le quali non è possibile l'assunzione del ruolo.

Le capacità del ruolo vanno identificate rispetto agli obiettivi di sua competenza e poi misurate. Le persone in servizio, quasi sempre sono state inserite nella posizione occupata attraverso processi che non hanno tenuto conto delle caratteristiche motivazionali e delle esigenze professionali del ruolo. Così capita frequentemente di incontrare situazioni nelle quali le persone possiedono molte delle capacità previste dalla posizione ad un livello più basso di quella che verrebbe considerata, oggi, la soglia di accesso al momento della selezione.

In prima battuta questa misurazione realistica spesso "cruda" induce le persone, abituate ad una valutazione finta, a gridare allo scandalo: non è possibile che sia caduto così in basso dopo anni di valutazioni eccellenti. Viceversa, le persone, se aiutate ad entrare nella logica dell'autovalutazione, arrivano a capire da sé che il merito deriva dalla crescita e che per misurare il merito bisogna stabilire un punto di partenza realistico. E che in questo modo si facilita la valorizzazione dell'investimento che ognuno fa.

La valutazione deve permettere di misurare il grado di sviluppo delle capacità esistenti oggi e soprattutto deve permettere alle persone di identificare, attraverso indicatori tangibili, lo stato dell'arte presente rispetto ad ogni capacità.

Come si è detto molte persone possono presentare comportamenti opposti a quelli richiesti dalla capacità esaminata. Siccome però sono già in servizio, il loro percorso evolutivo verso l'acquisizione di tale capacità dovrà partire dal punto in cui si trova realmente ora.

Lo sviluppo di ogni singola capacità non viene descritto, pertanto, attraverso le tappe che collegano la soglia minima con quella di eccellenza. E questo perché nella vita dell'organizzazione le persone in servizio manifestano spesso comportamenti che sono ben al disotto di quella che definiamo soglia di ingresso di una determinata capacità. Spesso i comportamenti agiti risultano contrastanti con quelli tipici della soglia considerata di ingresso. Risulta opportuno quindi, per aiutare ogni operatore nel suo percorso di crescita, descrivere le tappe del percorso verso l'eccellenza per ognuna delle capacità prese in esame partendo dai comportamenti realmente praticati.

L'evoluzione di ogni singola capacità viene quindi descritta partendo dai modi con cui viene coniugata realmente per descrivere le tappe attraverso le quali è possibile giungere all'eccellenza.

L'INDIVIDUAZIONE DELLE CAPACITA'

A. Valorizzazione delle risorse umane e struttura organizzativa

La P.A. sta evolvendo: da struttura organizzata per funzioni a struttura organizzata per obiettivi. Le prestazioni passano dalla fornitura di ciò che è espressamente richiesto, alla ricerca di ciò che serve per raggiungere un risultato.

Il sistema del bilancio di competenze permette di ridefinire i profili professionali in maniera nuova rispetto a quella tradizionale che considera la posizione di lavoro come semplice insieme di compiti da eseguire (mansionario).

Nel nostro caso il modello organizzativo nel quale si innesta il bilancio delle competenze è un modello pensato in funzione della produzione di servizi di qualità. Si tratta quindi di un modello funzionale, non di un modello burocratico.

In questa sede il bilancio delle competenze viene coniugato all'interno di un'organizzazione già definita in tutte le sue parti e pensata per raggiungere obiettivi qualitativi. In altre parole il bilancio delle competenze non viene utilizzato per censire il fabbisogno di competenze necessario per costruire un'organizzazione che non c'è, ma presuppone un'organizzazione già definita nei

confronti della quale vuole essere strumento di supporto per la sua crescita e per la sua evoluzione (sviluppo).

La sequenza è la seguente:

- partendo dagli obiettivi viene definito il percorso organizzativo funzionale al loro raggiungimento (processo);
- sulla base del percorso individuato diventa possibile identificare le posizioni lavorative e le loro caratteristiche (struttura organizzativa);
- sulla base delle caratteristiche delle posizioni lavorative diventa possibile identificare le competenze necessarie e valorizzare le competenze presenti nelle risorse umane interne (bilancio delle competenze).

La struttura organizzativa viene assunta come dato di partenza e include i vari ruoli con le relative responsabilità e con gli obiettivi delegati.

Ogni ruolo avrà a carico delle responsabilità che si concretizzano in macroattività, che a loro volta prendono la forma di obiettivi precisi che per poter essere raggiunti presuppongono delle capacità correlate.

Le capacità prendono forma concreta attraverso comportamenti messi in atto nel contesto organizzativo:

1. il comportamento organizzativo è il punto di incontro delle conoscenze, delle capacità tecniche e relazionali di un individuo;
2. le capacità tecniche includono le conoscenze; le capacità relazionali includono quelle tecniche e i comportamenti organizzativi includono quelle relazionali;
3. le conoscenze e le capacità si manifestano attraverso i comportamenti;
4. per misurare conoscenze e capacità si dovrà passare attraverso la rilevazione di indicatori comportamentali.

B. La messa a punto delle capacità da valutare attraverso un processo partecipativo

L'identificazione delle capacità proprie del ruolo che vanno poi misurate avviene attraverso la "formalizzazione" della struttura complessiva dell'organizzazione esistente, partendo dalla quale si procede poi ad una suddivisione delle attività (macroattività) da essa svolte attribuendole ad una pluralità di ruoli. Ad ogni ruolo vengono collegati, in base alle responsabilità assegnate, i risultati e le relazioni di competenza (obiettivi), per estrapolare dagli obiettivi le capacità tecniche e comportamentali ritenute necessarie per poterli raggiungere. L'occhio che guarda è quello del collaboratore, non quello della direzione. Ai suoi occhi non compaiono responsabilità, risultati e relazioni da gestire ma "obiettivi delegati" per raggiungere i quali è necessario possedere delle capacità che ai suoi occhi si manifestano sotto forma di comportamenti efficaci.

In sostanza per il collaboratore le responsabilità, i risultati e le relazioni si presentano sotto forma di obiettivi da raggiungere; le capacità necessarie per raggiungerli si manifestano sotto forma di comportamenti organizzativi efficaci o inefficaci. Comportamenti che rappresentano la risultante di una moltitudine di capacità specifiche sia cognitive (sapere), sia operative (saper fare), sia comportamentali (saper essere) che lui non riesce a disaggregare.

Le conoscenze, le capacità tecniche e quelle comportamentali non si presentano isolatamente ma sotto forma di azioni concrete unitarie: una precisa azione in ruolo (comportamento) rappresenta la sintesi di capacità tecniche, di capacità comportamentali e di conoscenze.

Lo schema seguente visualizza il processo ed evidenzia nell'ultima colonna la parte controllabile dal "soggetto":

Ruolo preso in esame	Macro attività collegate	- responsabilità - risultati - relazioni	Trasformazione delle responsabilità in obiettivi ricostruiti dagli operatori analizzando l'attività pratica Identificazione delle capacità necessarie per raggiungerli attraverso una rilevazione dei comportamenti efficaci da parte degli operatori	Esplicitazione delle capacità comportamentali in cui si sintetizzano: - conoscenze - capacità - comportamenti	Descrizione di ogni capacità attraverso i comportamenti che le denotano lo sviluppo e misurazione della stessa nel soggetto; decisione di intraprendere azioni formative funzionali; modifica delle proprie capacità (comportamenti)
----------------------	--------------------------	--	--	--	--

Esempio di applicazione del modello partecipativo di definizione e misurazione delle capacità

	Macroattività collegate	Responsabilità/risultati/relazioni		Obiettivi ricostruiti dagli operatori analizzando l'attività pratica
ruolo preso in esame RESPONSABILE DI AREA	<i>Le macroattività, guardate con l'occhio dell'operatore in ruolo diventano responsabilità, relazioni, risultati, cioè obiettivi precisi.</i> 1. mette a punto obiettivi realizzabili nel proprio campo di competenza a 2. presidia l'efficienza e l'efficacia della loro attuazione 3. pianifica il loro raggiungimento	1. responsabilità	1. Raggiungimento degli obiettivi promessi 2. Valorizzazione delle risorse (comprese quelle umane) 3. Efficienza/efficacia 4. Rispetto dei vincoli	Le responsabilità, le relazioni a carico e i risultati attesi si configurano, dal punto di vista del portatore di ruolo sotto forma di obiettivi da raggiungere
		2. risultati	1. Soddisfazione degli interlocutori 2. Gestione di conflitti 3. Gruppi di lavoro efficaci 4. Clima collaborativo 5. Interdipendenza 6. Precisione tecnica 7. Miglioramento continuo	
		3. relazioni	1. Collaboratori singoli 2. Collaboratori in gruppo 3. Amministratori 4. Utenti 5. Istituzioni 6. Professionisti	

	<p>4. facilita il gioco di sistema</p> <p>5. genera qualità</p> <p>6. supporta gli organi politici</p> <p>7. rispetta i vincoli</p> <p>8. persegue il miglioramento continuo</p>		<p><i>Partendo dagli obiettivi che il ruolo è chiamato a realizzare diventa possibile, per il portatore del ruolo, identificare un "Profilo delle Competenze" che dal suo punto di vista diventa un "insieme di capacità". Per competenze di ruolo o capacità si intende un mix di conoscenze, di capacità tecniche e capacità relazionali che, nel loro insieme si manifesteranno attraverso comportamenti organizzativi.</i></p> <p>identificazione delle capacità da parte degli operatori partendo da una rilevazione dei comportamenti</p> <p style="text-align: center;"></p>		
		Capacità	Comportamenti	Valutazione	
		<p>Conoscenze del ruolo (elementi cognitivi: sapere)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Specialistiche 2. Contrattuali 3. Procedurali 4. Organizzative 5. Normative 6. Informatiche 7. Manageriali 	<p>comportamenti organizzativi efficaci e inefficaci</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Correlazione di ogni capacità posseduta a comportamenti verificabili
		<p>Capacità tecniche (Capacità di seguire una procedura razionale: saper fare)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinamento operativo (metodo) 2. Soluzione tecnica di problemi (metodo) 3. Sa inviare informazioni (metodo) 4. Pianificazione (metodo) 5. Programmazione (metodo) 6. Controllo (metodo) 7. Analisi (metodo) 8. Decisione (metodo) 9. Proposta (metodo) 10. Organizzazione (metodo) 11. Conduzione di riunioni (metodo) 12. Valuta (metodo) 	<p>le capacità si manifestano attraverso comportamenti agiti nel contesto organizzativo</p> <p>il sapere, il saper fare e il modo di fare come tutte le capacità, si manifestano attraverso comportamenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ valutazione delle proprie capacità attraverso la rilevazione dei comportamenti organizzativi praticati ▸ decisione di intraprendere azioni formative funzionali ▸ modifica delle proprie capacità (comportamenti)

		<p>Capacità comportamentali (atteggiamenti, modi, stili: saper essere)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinamento innovativo (stile, modo) 2. Conduce le persone o il gruppo a risolvere direttamente i problemi 3. Sa farsi capire (modo) 4. Sa portare le persone ad organizzarsi 5. Sa creare condizioni motivanti 6. Fa emergere i conflitti sommersi 7. Facilita lo scambio di feedback 8. Porta le persone ad esprimere i propri talenti 9. Valuta (servizio) 		
--	--	---	--	--	--

Attraverso la rilevazione dei comportamenti organizzativi diventa possibile, senza dover utilizzare strumenti tecnici gestibili solo dagli addetti ai lavori o senza dover passare attraverso astrazioni che generano poi malintesi, toccare con mano la presenza o assenza di una precisa capacità o il grado di presenza della stessa.

Perché il sistema possa funzionare è necessario che la persona interessata abbia preventivamente:

- messo a fuoco gli obiettivi del proprio ruolo e li abbia assunti come propri;
- individuato le capacità senza le quali le sarebbe impossibile, secondo lei, raggiungerli;
- identificato, per ognuna delle capacità, i comportamenti capaci di dare significato alla presenza della capacità stessa ed al relativo grado di sviluppo.

C. Un esempio strutturato

Lo scopo del sistema di valutazione come servizio consiste nel portare le persone a sapersi autovalutare. Per facilitare questa azione viene messo loro a disposizione un supporto tecnico sotto forma di scheda, che contiene un certo numero di capacità sufficientemente ampio da coprire tutto lo "spettro" delle competenze richieste dal ruolo oggetto di valutazione.

La scheda va intesa come *check list* in grado di ricordare il cammino da compiere per non perdersi e come guida quando il valutatore si cimenta con l'obiettivo di accompagnare i propri collaboratori a sapersi autovalutare.

Perché la valutazione venga vissuta positivamente dai collaboratori è necessario accompagnarli a condividere la funzione di "servizio" che questa vuole assumere.

Nella scheda sono evidenziati i comportamenti concreti che permettono all'interessato di misurare le proprie capacità attraverso il riscontro della loro presenza o assenza. Gli indicatori comportamentali "tangibili" descritti nella scheda rappresentano lo strumento che permette al dirigente di "agganciare" ogni collaboratore a comportamenti concreti che riguardano il collaboratore stesso, in modo da permettergli di vedere chiaramente quali sono gli aspetti che vanno valutati.

La condivisione degli indicatori, come pure la verifica della loro congruità rispetto alle dimensioni professionali da misurare, va raggiunta preventivamente attraverso un apposito percorso formativo.

La valutazione serve per misurare le capacità. Qualunque attività professionale è costituita da capacità complesse e da capacità semplici. Saper comunicare è una capacità complessa in quanto contiene una serie di capacità più semplici quali la capacità di parlare, di ascoltare, di farsi capire ecc...

Per poter valutare alcune capacità complesse, vedi ad esempio la "capacità di valorizzare le risorse umane" è necessario mettere a punto le capacità specifiche che costituiscono tale capacità. Chiameremo la capacità complessa "dimensione professionale" mentre chiameremo "capacità professionale" la capacità semplice. Così ogni dimensione professionale viene ad essere costituita da una serie di capacità professionali che la caratterizzano.

Ogni capacità professionale per poter essere misurata in maniera non arbitraria deve essere collegata a degli indicatori comportamentali che ne evidenzino la presenza e il suo grado di sviluppo.

Gli indicatori (comportamenti) che caratterizzano ogni capacità professionale da misurare, sono collocati su una scala di cinque gradini.

Sul primo gradino sono descritti i comportamenti che evidenziano l'assenza della capacità, mentre sul quinto gradino sono descritti i comportamenti che ne descrivono la presenza a livello di eccellenza.

Tra i due estremi della scala si sviluppa il percorso attraverso il quale la capacità si evolve e cresce; ogni tappa del percorso è documentata, confermata, resa trasparente attraverso comportamenti tangibili. Questo permette alla persona in valutazione di constatare personalmente l'itinerario evolutivo di quella capacità e di collocare se stessa in una posizione piuttosto che in un'altra in base ai comportamenti da lei praticati.

Procedere in questo modo risulta molto efficace a livello formativo. Facilita le persone in valutazione ad assumere una visione dinamica dello sviluppo delle capacità, a riconoscere immediatamente il proprio stato professionale e ad identificare obiettivi di cambiamento concreti e tangibili da perseguire subito.

Attraverso la constatazione della presenza o assenza degli indicatori (comportamenti organizzativi) è possibile misurare lo spessore professionale di ogni singola capacità e delineare il cammino da compiere per raggiungere precisi miglioramenti professionali (prestabiliti e condivisi tra le parti e agganciati a precise iniziative formative e di impegno sia dell'organizzazione sia del valutato).

Ogni gradino viene descritto con un comportamento preciso, riscontrabile concretamente e quindi utilizzabile per aiutare il valutato a "toccare con le proprie mani" la situazione professionale in cui si trova. L'esperienza ci dice che quando questo approccio diventa familiare nasce spontanea l'esigenza di descrivere la progressione di ogni singola capacità attraverso una scala con un numero superiore di passaggi (più dettagliata e precisa).

Le esperienze fatte fino ad oggi suggeriscono anche, nella fase iniziale di introduzione di questo approccio alla valutazione, di procedere ad alcune "semplificazioni" onde evitare di rendere troppo complesso il quadro e portare le persone coinvolte a perdersi.

Nel contesto organizzativo ognuna delle dimensioni professionali che si vogliono misurare assume un proprio "peso specifico" in base al valore del suo apporto all'obiettivo da raggiungere. Al fine di permettere una maggiore attenzione al processo volto a cambiare l'atteggiamento verso la valutazione (presidiando, quindi, più la fase formativa che la precisione valutativa), può essere utile attribuire lo stesso peso a tutte le capacità professionali prese in esame.

Un esempio: la misurazione della capacità di lavorare per obiettivi.

CAPACITA'	INDICATORI				
	1	2	3	4	5

LAVORARE PER OBIETTIVI	Fa esclusivamente quanto assegnato (lavora per compiti, va a memoria, in automatico).	Cambia il suo modo di lavorare solo se glielo dice il responsabile.	Quando si rende conto che il risultato non è quello atteso informa il responsabile.	Quando si trova in difficoltà fa proposte al responsabile in tempo utile per poter raggiungere l'obiettivo.	Non si arrende fino a quando non ha raggiunto l'obiettivo concordato, predispone tempistiche e le rispetta. Verifica che l'obiettivo sia stato raggiunto ed informa il responsabile.
------------------------	---	---	---	---	--

LA COSTRUZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

A. Ruolo: dalle responsabilità all'identificazione degli obiettivi

Nella contrattazione collettiva per definire un ruolo o una posizione organizzativa si fa riferimento alle responsabilità. La responsabilità si manifesta attraverso il raggiungimento di un risultato atteso da quel ruolo. Se il risultato atteso è complesso, le capacità correlate potrebbero risultare di non immediata comprensione e misurazione.

La nostra convinzione è che per poter identificare le capacità professionali proprie di un ruolo organizzativo (per poi misurarle) è opportuno partire dagli obiettivi che quel ruolo è chiamato a realizzare.

Gli obiettivi non sono scritti in nessun contratto, ma rappresentano la concretizzazione delle responsabilità, descritte nel contratto, che fanno capo a quel ruolo.

Perché l'operatore possa identificare da sé le capacità necessarie per interpretare un certo ruolo non basta partire dalle responsabilità ad esso collegate ma occorre esplorare gli obiettivi attraverso i quali quelle responsabilità si concretizzano.

La responsabilità che non si collega ad un obiettivo misurabile diventa "senso di responsabilità" che è una qualità, non una capacità, e quindi di difficile misurazione, specialmente se si pensa ad una misurazione condivisa fra più persone.

Il raggiungimento di un obiettivo risulta invece sempre misurabile, e, di conseguenza, risultano misurabili le capacità correlate, attraverso la rilevazione dei comportamenti messi in atto.

La misurazione della capacità è praticabile attraverso la rilevazione del grado di efficacia del comportamento agito per raggiungere quell'obiettivo.

Neppure i dirigenti di fronte alla necessità di autovalutarsi procedono con questo metodo.

Non esiste abitudine a definire le capacità necessarie allo svolgimento del ruolo ricoperto partendo dai risultati che il ruolo deve saper generare. Quando domandiamo ai dirigenti quali siano le loro responsabilità e gli obiettivi ad esse correlati, spesso vanno in confusione.

Sono in grado di descrivere le attività che ognuno svolge quotidianamente. Questo perché il ruolo, anche quello dirigente, viene vissuto in modo passivo, rituale.

Entrando in servizio si entra in un binario prestabilito: sono le situazioni che ti guidano a fare quello che serve e il tuo compito consiste nel fare nel modo migliore possibile per te quello che il ruolo, così congegnato, ti richiede.

L'esperienza ci insegna che per portare i dirigenti a definire le capacità professionali su cui valutarli è opportuno andare per gradi.

È consigliabile partire dalla descrizione di ciò che ognuno fa ogni giorno per poi identificare la responsabilità retrostante (perché fai quello che fai, per chi lo fai) per poi ricostruire gli obiettivi dell'azione attraverso il raggiungimento dei quali la responsabilità risulta assolta correttamente.

Nel fare questo lavoro si è capito che l'attività quotidiana, anche dei dirigenti, viene attuata seguendo un filo conduttore che è rappresentato dalla tradizione. Si muovono dentro uno schema organizzativo dell'attività, preesistente il loro ingresso in ruolo che viene assunto come scontato. Così la responsabilità connotata al ruolo finisce col diventare l'equivalente di un fare ciò che si è sempre fatto. In sostanza, entrare in ruolo significa mettere in atto una serie di azioni, svolgere un serie di attività senza preoccuparsi di rendere trasparente quotidianamente la relazione causa-

effetto tra azioni svolte ed obiettivi da raggiungere. Il responsabile del ruolo entra nel ruolo come se la pista fosse già tracciata, come se guidasse un treno, non un'auto. Per questa ragione i dirigenti, di fronte alla richiesta di definire gli obiettivi attraverso i quali ogni giorno assolvono le loro responsabilità vanno in difficoltà.

Peraltro se non si definiscono gli obiettivi non è possibile mettere a punto le capacità e di conseguenza non è possibile valutarli.



Una volta messi a punto gli obiettivi propri del ruolo diventa possibile identificare le capacità necessarie all'operatore per raggiungerli.

E questa operazione, con un supporto tecnico adeguato, può essere fatta direttamente da lui. Identificare in prima persona le capacità necessarie per raggiungere obiettivi considerati propri rappresenta la premessa che porterà poi l'operatore a verificare il suo grado di dominio della capacità (valutazione) e a darsi dei programmi di formazione per sviluppare le capacità critiche o per acquisire quelle mancanti.

Il percorso operativamente consiste nell'esplicitare gli obiettivi che il ruolo ricoperto deve raggiungere.

Nessuno è generalmente in grado di esporli. Ognuno invece generalmente conosce le responsabilità proprie del ruolo, in quanto scritte nel contratto. Ma partendo dalle responsabilità "ufficiali" non risulta possibile costruire un sistema di valutazione delle prestazioni senza cadere nel vecchio sistema giudicante e arbitrario. E' necessario scovare gli obiettivi retrostanti l'agire quotidiano.

Occorre quindi partire dalla descrizione di quello che il soggetto in ruolo svolge ogni giorno (attività) in modo tale da capire perché lo fa, cioè per capire quali sono gli obiettivi impliciti per poi esplicitarli e collegare ad essi le capacità funzionali per poi misurarle.

Ciò permette di definire le differenze fra attività, responsabilità e obiettivi, dove

- l'attività è quello che le persone fanno ogni giorno,
- la responsabilità riguarda ciò che il ruolo deve garantire ad altri,
- gli obiettivi rappresentano ciò che la persona in ruolo vuole raggiungere.

Ciò permette di toccare con mano come anche i ruoli direttivi vengano interpretati per abitudine e concepiti come insieme di attività preesistenti e assunte in maniera acritica. Si scopre così che non è il dirigente che gestisce il ruolo ma il ruolo che gestisce/guida la persona che lo interpreta.

Attraverso questo lavoro le persone prendono coscienza del proprio modo adattivo di concepire il ruolo per poi avviarsi verso una modalità attiva.

La tabella seguente vuole essere un piccolo "campione" di attività scelte fra tutte quelle svolte dai responsabili. Accanto ad ognuna sono state identificate le responsabilità e gli obiettivi correlati. In questo modo è possibile portare i responsabili ad esplicitare gli obiettivi specifici del ruolo ricoperto

in modo tale che sia loro possibile, partendo dagli obiettivi, indicare successivamente le capacità necessarie per raggiungerli.

Cosa fai ogni giorno	Responsabilità sottostanti (ciò che devo garantire ad altri)	Obiettivi correlati (ciò che voglio raggiungere io per garantire l'altro)	Capacità correlate agli obiettivi
1. Supporto i collaboratori	1. Responsabilità dell'esito dell'azione dei collaboratori	1. Che i collaboratori facciano le cose richieste senza errori	- Comunicare - Farsi capire
2. Do disposizioni	2. Distribuire il lavoro	2. Far capire ad ognuno quello che gli viene richiesto e di farlo	- Farsi capire - Chiarire dubbi - Organizzare - Decidere insieme - Dominio tecnico del campo - Motivare - Ascoltare - Delegare - Correggere - Controllare
3. Firmo atti contabili	3. Utilizzo risorse finanziarie dell'ente	3. Finalizzare le risorse a servizi di qualità	- Organizzare - Analisi - Programmare - Verifica - Controllo - Creatività - Dominio del campo - Aprire e gestire conflitti - Autonomia
4. Redazione atti amministrativi	4. Correttezza delle procedure	4. Rispetto dei vincoli normativi (farli al minor costo e correttamente)	- Dominio della complessità - Sintesi - Organizzative - Interpretare (analisi) - Risolvere problemi - Imparare - Controllo
5. Controllo attività collaboratori	5. Responsabilità dell'uso della delega	5. Che tu faccia ciò che abbiamo deciso insieme e lo faccia da solo	- Delegare - Controllare - Realizzare in gruppo

Una volta definite le responsabilità di ogni ruolo, queste vanno trasformate in obiettivi concreti. Partendo poi dagli obiettivi concreti è possibile identificare le capacità necessarie per realizzarli, capacità che successivamente dovranno essere misurate.

Per misurare le capacità va definita una metodologia che dovrà risultare efficace come strumento di orientamento del prestatore d'opera e dovrà risultare "motivante" dal suo punto di vista (valutazione come servizio).

Procedendo in questo modo è possibile portare il valutato a capire da sé la relazione fra responsabilità, obiettivi, capacità e valutazione.

Solo partendo da obiettivi concreti e misurabili è possibile definire le capacità necessarie per raggiungerli e il grado di sviluppo di ognuna di esse (intensità).

In sintesi il percorso per arrivare al modello di "valutazione come servizio" ha i seguenti passaggi, definendo, nell'ordine:

1. le responsabilità del ruolo,
2. gli obiettivi attraverso i quali il ruolo può assolvere le responsabilità,
3. le capacità correlate agli obiettivi

4. gli indicatori comportamentali che evidenziano il grado di presenza della capacità oggetto di valutazione.

B. La misurazione delle capacità

La misurazione delle capacità pone due problemi preliminari:

- Quello più importante, di cui abbiamo già parlato, riguarda la trasparenza dal punto di vista del valutato e si risolve attraverso lo sviluppo della capacità fra un livello minimo e un livello di eccellenza, oggettivato attraverso una serie di stadi evidenziati da indicatori di comportamenti tangibili, riconosciuti o elaborati preventivamente dallo stesso ruolo che verrà valutato.
- Il secondo è l'attribuzione di un peso specifico alle varie capacità. Questa questione non è di grande importanza rispetto alle finalità formative del sistema di valutazione: esso punta infatti a valorizzare le capacità, non a distribuire premi in denaro. Però nella fase di passaggio dall'approccio tradizionale (distribuzione di premi) a quello innovativo proposto (valorizzazione delle capacità e creazione del valore), dovrà continuare ad assolvere anche a questa funzione. La soluzione consiste nell'attribuzione preventiva, da parte del valutando e del suo dirigente, di un peso specifico alle singole capacità. Peso specifico che, in una prima fase di rodaggio può anche essere uguale per tutte le capacità.

Va sottolineato come la scala da 1 a 5 preveda sempre, nei primi 2 gradini (livello 1 e 2) comportamenti che non hanno una dimensione professionale. I comportamenti professionali cominciano dal livello 3 in avanti.

Se si utilizzasse, ed è possibile, questo strumento strumento di misurazione per la selezione del personale in ingresso, i primi due livelli qui descritti non avrebbero ragione di esistere.

Risultano essenziali invece per misurare lo stato professionale di coloro che operano già all'interno dell'organizzazione. Per quanto il ruolo da loro ricoperto possa richiedere determinate capacità o un determinato sviluppo delle stesse, spesso si ritrovano a livello molto più basso. Questo conferma una cosa risaputa e cioè che il loro ingresso in ruolo è avvenuto attraverso la misurazione di altre "dimensioni".

Per poter essere efficace a livello formativo, lo strumento di misurazione deve permettere di misurare la realtà che c'è in modo da fornire informazioni sicure (riscontrabili) da usare come punto di partenza a partire dal quale l'interessato possa costruire un proprio percorso di sviluppo. In sostanza, le persone in ruolo, spesso manifestano comportamenti (capacità) che sono agli antipodi rispetto a quelli efficaci.

La valutazione dovrà permettere loro di toccare con mano quello che è il loro punto di partenza, qualunque esso sia, in modo da stimolarli a tracciare un itinerario evolutivo credibile e presidabile da loro stessi.

C. L'archivio delle capacità

Ogni ente nel quale venga avviata la valutazione come servizio dovrà costruirsi, giorno dopo giorno, una propria banca delle capacità, ognuna corredata degli indicatori comportamentali capaci di descriverne il grado di sviluppo. Lo dovrà fare ogni ente in quanto la definizione delle capacità, pur partendo da una base anche comune, dovrà riferirsi esattamente alla situazione che si riscontra in quell'ente, in quel momento, con quelle persone. Il sistema non è standard e non potrà mai esserlo. Il sistema rappresenta la realtà di ogni singola situazione organizzativa e si evolve all'evolversi di questa.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA PREMIALE

A. Valutazione come servizio e sistema premiale.

Il contratto di lavoro per i dipendenti degli enti locali prevede 4 livelli verticali: A, B, C, D ed ognuno di essi si articola in progressioni orizzontali (A1-A5; B1-B7; C1-C5; D1-D6).

Il contratto prevede, per ogni livello verticale e per ogni fase orizzontale delle responsabilità, dei risultati e delle relazioni a carico da cui si possono estrapolare precisi obiettivi. Partendo dagli obiettivi si possono evincere le capacità necessarie per realizzarli.

Nella presente concezione della valutazione come servizio finalizzato ad aumentare il benessere di chi lavora passando attraverso una valorizzazione delle sue capacità e motivazioni, il legame fra valutazione e sistema premiale permane. Ma cambiano i termini della questione rispetto a quanto è successo fino ad oggi. Storicamente la valutazione ha sempre avuto come obiettivo la distribuzione di premi in denaro (premio di produttività).

La progressione orizzontale permette di riconoscere alla persona una serie di miglioramenti senza che questo comporti automaticamente un cambiamento di ruolo. In altre parole la progressione orizzontale permette alla persona in ruolo di migliorare la propria attrezzatura professionale e di vederla riconosciuta. Permette, se vista in maniera innovativa, di progettare da sé un itinerario di sviluppo orizzontale e di vederlo riconosciuto e premiato "naturalmente" in quanto realizzabile indipendentemente da cambiamenti di ruolo.

Sostanzialmente ogni collaboratore può accrescere la propria attrezzatura professionale sviluppandola sulla base delle proprie motivazioni e in funzione delle caratteristiche del livello orizzontale successivo e vedere premiato il suo impegno con un avanzamento professionale. La progressione orizzontale come prevista dal contratto permette di definire sia le capacità richieste per ogni livello, sia il grado di intensità richiesto per ognuna di tali capacità per ogni singola tappa in orizzontale. Progredendo in orizzontale possono cambiare sia le capacità richieste sia il grado di intensità con cui devono essere possedute.

Tutto questo permette all'operatore in ruolo di "progettare" il proprio percorso di sviluppo, di immaginarlo valorizzando le regole esistenti, di predisporlo secondo le proprie attitudini e di ricavare un tornaconto costituito dal fatto che avrà potuto sviluppare sue capacità, cosa che è appagante per sua natura e dal riconoscimento certo di un avanzamento professionale che porta con sé anche un vantaggio economico.

B. Valutazione come servizio e progressioni.

Pur essendo lo scopo della valutazione quello di migliorare, sviluppare professionalità, valorizzare e dare opportunità formative, la disciplina contrattuale del personale ha imposto un collegamento fra sistema di valutazione e le progressioni orizzontali di categoria.

Si può quindi mettere a punto una soluzione praticabile, elaborando un modello di valutazione estrapolato dal sistema generale, adattato alle esigenze specifiche che l'istituto contrattuale delle progressioni all'interno delle categorie contrattuali richiede, predisponendo uno strumento operativo (scheda di valutazione) che consenta di concretizzare le procedure previste per le progressioni.

La filosofia che deve guidare tale processo è quella di utilizzare (tentando di non sminuirne il presupposto di fondo, ovvero la valutazione come strumento motivazionale) le modalità del sistema di valutazione, adattandole alle esigenze dell'istituto contrattuale delle progressioni di categoria e dei criteri generali applicativi stabiliti dal contratto nazionale di lavoro e dall'accordo territoriale.

Lo scoglio più grosso è quello di concepire un meccanismo capace di valorizzare il più possibile le risorse soggettive individuali e dei gruppi, capace di motivarli valutandoli che si prestino, contemporaneamente, alla costruzione delle graduatorie di merito per la progressione.

Si deve quindi costruire un modello con l'obiettivo di rendere il più possibile omogenee tra loro le schede dei singoli settori, per evitare possibili fattori discriminanti tra i dipendenti, ponendo nel contempo l'attenzione sulla necessità di non effettuare generalizzazioni che svuoterebbero di significato lo strumento.

Il criterio secondo cui attraverso lo sviluppo delle capacità richieste dal ruolo, visibili e dichiarate, si determinano le progressioni di carriera, permette di valorizzare l'istituto contrattuale delle progressioni orizzontali come parte del sistema premiante, legandole a riscontri misurabili sia dal valutato che dal valutatore. E ciò consente di dare valore alla crescita delle capacità funzionali del soggetto trasformandole in risorsa aziendale, di collegare lo sviluppo delle proprie capacità ad un premio certo che rappresenta di per se stesso una fonte di soddisfazione al di là del suo valore economico.

L'insieme delle regole individuate e le modalità operative dovranno essere costruite con attenzione e partecipazione, al fine di non vanificare l'intero processo valutativo.

All'interno di ciascuna scheda di valutazione vi sono un tot di **capacità** – cosiddette **trasversali** – uguali per ogni categoria e per ogni settore di appartenenza; il carattere di "trasversalità" viene attribuito dalla conferenza delle posizioni organizzative o (ove prevista) dalla direzione generale, in accordo con la conferenza delle posizioni organizzative.

All'interno di ogni scheda, **n** **capacità** sono individuate quali **obbligatorie** e rappresentano le capacità ritenute fondamentali ai fini della progressione orizzontale; si tratta in sostanza delle capacità che caratterizzano il ruolo esaminato e possono coincidere con le capacità trasversali.

Le capacità obbligatorie sono scelte autonomamente dai settori: la conferenza delle posizioni organizzative ne verifica annualmente la congruità e l'omogeneità nell'ambito del sistema; devono essere rappresentative di tre differenti dimensioni o raggruppamenti di capacità (ad esempio: non si possono avere due capacità contemporaneamente obbligatorie che riguardano la dimensione "comportamento con l'utenza") al fine di garantire l'omogeneità del sistema.

Il carattere di trasversalità ed obbligatorietà delle capacità può variare nel corso degli anni, previa condivisione delle motivazioni che sono alla base delle modifiche e validazione da parte del direttore generale e/o della conferenza delle posizioni organizzative.

A ciascuna scheda di valutazione viene aggiunta una pagina finale, dove possono essere eventualmente riportate **note di valutatori e valutati** in merito ad eventi specifici accaduti durante il colloquio (es. rifiuto dell'autovalutazione, ecc.), indicazione delle capacità da verificare (in quanto oggetto di contestazione) e da monitorare in corso d'anno e brevi note sul piano di miglioramento proposto.

Per la **categoria D** la scheda può essere unica per tutti i settori: la ragione di tale scelta sta nel fatto che contrattualmente tutte le mansioni sono esigibili a qualsiasi livello della categoria stessa e dato che l'attività di responsabilità e di direzione è comune a tutta la struttura, va predisposta una scheda indifferenziata e valida per tutti i settori, per tutti i ruoli esistenti, intendendo con ciò sottolineare che per progredire in carriera nella categoria D è indispensabile possedere anche capacità di tipo "dirigenziale" e di conduzione di gruppi, i cui livelli di eccellenza sono certamente più difficili da raggiungere rispetto alle altre capacità.

Si può anche prevedere la scheda D **specialista**, per la valutazione dei soggetti che, pur inquadrati nella categoria D, non hanno la responsabilità del coordinamento di gruppi.

Le capacità obbligatorie individuate nella scheda D sono diverse da quelle della scheda D specialista, mentre per evidenti ragioni non sono previste capacità trasversali.

C. Modalità e tempistica di modifica delle schede

Le schede di valutazione non sono inalterabili nel tempo, ma possono variare in relazione al mutato contesto organizzativo oppure in occasione del raggiungimento, da parte di tutti i valutati, del livello di eccellenza in una o più capacità.

In occasione dei colloqui individuali, ogni valutatore prende nota delle criticità emerse nella spiegazione degli indicatori e/o dei suggerimenti provenienti dai valutati in ordine ad esempio ad una più chiara definizione degli indicatori e, una volta terminati i colloqui di valutazione, viene convocata una riunione, alla quale partecipano il direttore generale e/o le posizioni organizzative, durante la quale sono comunicati a tutti gli esiti della valutazione e condivise / discusse le criticità (e le buone pratiche) emerse nella gestione dei colloqui, le proposte di modifica (a schede e/o indicatori) e l'introduzione di miglioramenti. Le capacità (scritte ex novo o modificate in qualche

parte degli indicatori) vengono successivamente validate dalla conferenza delle posizioni organizzative ed approvate con specifico provvedimento.

La revisione deve concludersi di regola entro la metà del mese di aprile, per permettere alle singole posizioni organizzative di illustrare, all'interno della propria area, le modifiche apportate e, se del caso, provvedere alla valutazione iniziale dei collaboratori (qualora la modifica interessi un numero consistente di capacità) entro la metà del mese di maggio.

D. Regole per le progressioni

Ai fini della applicazione dell'istituto delle progressioni economiche si è cercato di mettere a punto l'evoluzione del mix di capacità richieste alle categorie previste dal contratto nazionale nel loro sviluppo orizzontale.

L'intento è quello di mettere ogni operatore in condizione di vedere in trasparenza il percorso attraverso il quale si sviluppa la sua carriera orizzontale o verticale. Vanno descritte le responsabilità e le capacità correlate nel percorso che va ad esempio da B1 a B7, da C1 a C5 e come se si trattasse di tre scale costituite da 7 o 5 gradini ciascuna all'interno delle quali il gradino successivo rappresenta uno sviluppo di quello precedente.

Mettere ogni operatore in condizione di capire da sé qual è la dinamica che presidia lo sviluppo della sua carriera significa fornirgli la chiave per poter progettare da sé il proprio sviluppo e per poter decidere di investire energia in questo senso mantenendo però il controllo sull'efficacia della sua azione.

Ogni progressione orizzontale verrà descritta esplicitando dettagliatamente le capacità richieste così ogni soggetto in ruolo potrà immaginare da sé il proprio cammino professionale, lo potrà progettare e potrà investire le proprie energie (motivazione) per raggiungerlo.

Poter progettare il proprio cammino per poi realizzarlo significa valorizzare la propria motivazione e le proprie capacità e questo è per sua natura appagante. Senza contare che la realizzazione di obiettivi personali oltre che generare motivazione stimola anche l'apprendimento e lo rende efficace e piacevole.

Ad ogni gradino delle tre scale B, C, D, (livello professionale) faranno capo delle responsabilità per assolvere le quali risulteranno necessarie delle precise capacità che verranno descritte dettagliatamente.

Nel passaggio da un livello all'altro (da C1 a C2 per esempio) le responsabilità possono cambiare sia come campi sia come intensità del campo. C1 può prevedere la responsabilità di decisioni da prendere entro certi confini e C2 può prevedere un allargamento di tali confini; C2 rispetto a C1 può prevedere anche l'inserimento di una nuova responsabilità con i relativi confini quale ad esempio la gestione delle divergenze interne al gruppo di lavoro. Parallelamente alla progressione dei campi ci sarà una progressione delle capacità che riguarderà, tra un livello e l'altro, sia il mix di capacità previste sia il livello di dominio richiesto per ognuna di esse. Così da C1 a C2 può essere richiesta in più la capacità di gestire conflitti mentre per la capacità di decidere potrebbe essere richiesto di passare dal livello 3 al livello 4.

Sempre per rendere possibile ad ogni operatore di orientarsi da sé, ogni capacità richiesta dal ruolo va sviluppata dal suo livello zero (negativo, che consiste nel punto di partenza realmente presente fra gli operatori) fino al suo livello di eccellenza. Tale descrizione dovrà risultare non arbitraria, al fine di evitare conflitti interpretativi. La modalità per descrivere l'evoluzione di ogni capacità presa in esame dal suo stadio iniziale fino al livello di eccellenza è quella di esplicitare i comportamenti visibili attraverso i quali si concretizza.

A ciascuna scheda di valutazione è associata una tabella (griglia), nella quale sono riportati i livelli attesi di ogni capacità; la sommatoria di tali valori (totale per colonna) esprime il punteggio necessario da ottenere per raggiungere la posizione economica superiore.

- per ottenere la progressione **occorre**:

- raggiungere per le capacità definite obbligatorie il livello di indicatore delle capacità fissato obbligatoriamente;
- ottenere in ogni capacità come minimo il livello individuato come tale, anche se una sola delle capacità viene valutata a livello inferiore è preclusa la progressione;

- ottenere un punteggio nella sommatoria dei valori raggiunti dagli indicatori di ciascuna capacità almeno pari a quello previsto per ogni posizione economica, indipendentemente (salvo quelle obbligatorie) dal valore di ognuna (si prende quindi in considerazione solo la somma totale). In questo modo si evita la possibilità che un dipendente che ha capacità al livello massimo in quasi tutti i casi meno uno o due non possa ottenere la progressione;

E. Tempi, metodi e trasparenza

Le tempistiche di norma seguite sono sintetizzate nel seguente diagramma.

DESCRIZIONE FASI	TEMPISTICA												SOGGETTI COINVOLTI	
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D		
Colloqui di valutazione sui comportamenti dell'anno precedente e valutazione dal basso														t.p.o. /collaboratori
Raccolta, elaborazione dati questionario sui valutatori														Direttore/O.I.V.
Modifiche al sistema ed alle regole, analisi dati questionario														Direttore generale e/o po
Riunione valutazione iniziale – condivisione modifiche														t.p.o. / collaboratori
Colloqui di valutazione iniziale – correlazione con gli obiettivi														t.p.o. / collaboratori
Monitoraggio dei comportamenti organizzativi														Tutti

Le modalità operative, gli strumenti da utilizzare, i suggerimenti pratici per lo svolgimento delle riunioni e dei colloqui di valutazione/autovalutazione sono contenuti in una guida operativa che viene annualmente aggiornata. Le risultanze della attività valutativa vengono diffuse attraverso le riunioni cui partecipano tutti i collaboratori ed i risultati pubblicati nella apposita sezione del sito web “trasparenza, valutazione e merito”.

I VALUTATORI

La valutazione del personale è un'attività caratteristica delle **figure dirigenziali** e quindi in un ente senza dirigenti, tale funzione rientra fra le competenze attribuite alle posizioni organizzative.

Dal punto di vista operativo, i **valutatori** vengono coinvolti, in apposite riunioni con la direzione generale o le posizioni organizzative, durante le quali vengono spiegati e/o ricordati i concetti chiave del sistema di valutazione e condivise le capacità presenti nelle schede. Durante questi incontri viene posta particolare attenzione agli aspetti che presentano criticità (es. interpretazione univoca degli indicatori, condivisione della valutazione del personale, per quanto riguarda le attività trasversali, ecc.).

Il coinvolgimento dei valutatori nel processo di valutazione è fondamentale per il corretto funzionamento del sistema, in quanto tali soggetti rappresentano il naturale raccordo fra la direzione ed i collaboratori; il loro apporto, pertanto, dovrà essere costantemente garantito anche in corso d'anno, soprattutto per quanto riguarda il monitoraggio delle capacità dei collaboratori.

Nel caso in cui vi siano dei collaboratori che in corso d'anno sono transitati da un'area ad un'altra, vale il **principio della prevalenza**: il collaboratore viene valutato dalla posizione organizzativa

dell'area in cui, nel corso dell'anno, ha trascorso più tempo. E' comunque necessario che le posizioni organizzative interessate condividano la valutazione sulle schede, soprattutto per quanto riguarda le capacità trasversali e le capacità in cui il collaboratore è più carente; è inoltre fondamentale che la posizione organizzativa dell'area di "partenza" fornisca esempi sui comportamenti osservati in quanto il colloquio viene gestito dalla sola posizione organizzativa dell'area di "arrivo".

Il sistema può prevedere inoltre la possibilità, per i collaboratori, di effettuare la **valutazione dal basso** nei confronti delle posizioni organizzative: in sostanza, i collaboratori possono valutare le posizioni organizzative sulle capacità che sono visibili (per un collaboratore sarà ad esempio difficile valutare la capacità di una posizione organizzativa di rapportarsi con gli amministratori, ma potrà valutare la capacità di motivare e/o guidare i gruppi).

Si tratta da un lato di un'opportunità che i collaboratori hanno di confrontarsi in modo attivo con uno strumento che solitamente li vede nella veste di valutati e dall'altro per le posizioni organizzative, di ottenere un aiuto a vedere comportamenti che forse da soli non riescono a percepire. Le indicazioni fornite in sede di valutazione dal basso forniscono le indicazioni a conferma (o disconferma) dell'autovalutazione e sono un utile elemento nella valutazione delle posizioni organizzative.

Si può anche introdurre un strumento nuovo al fine di acquisire elementi per capire come viene percepito il colloquio dai valutati e quali aspetti del colloquio possono essere migliorati. Il **questionario di gradimento del colloquio**, da compilare in forma anonima (fatta salva l'indicazione dell'area di appartenenza), si compone di 10 domande a risposta chiusa (minimo gradimento colloquio = 1, massimo gradimento colloquio = 5) e di una domanda aperta (proposte / suggerimenti per il miglioramento del sistema di valutazione) e viene somministrato alla fine di ciascun colloquio individuale: ai valutati ne viene richiesta la compilazione a ridosso della fine del colloquio per poter "catturare" le sensazioni a caldo.

Le risposte offrono una serie di indicazioni utili per la gestione del colloquio (soprattutto per quanto riguarda gli aspetti che hanno ottenuto un minor gradimento da parte dei valutati).

Al fine di una gestione ottimale del colloquio è opportuno che i valutatori rivedano gli esiti del questionario somministrato nell'anno precedente.

I colloqui individuali di valutazione finale vengono fissati all'interno di ciascuna area e si concludono di regola entro la fine del mese di febbraio successivo all'anno di riferimento.

CONCLUSIONE

A. Realizzare la valutazione come servizio

La valutazione come servizio rappresenta uno strumento di supporto ad un'azione mirata ad orientare l'organizzazione verso l'utenza e verso la produzione di servizi di qualità e, contemporaneamente, verso un maggiore benessere di tutte le persone coinvolte.

Non si tratta di un cammino facile. E questo non tanto perché sia difficile descriverne il percorso, quanto perché chi lo intraprende deve avere molta costanza: il punto di non ritorno si raggiunge non prima dei due anni dalla partenza.

Una valutazione come servizio porta verso un'organizzazione partecipativa, necessaria, per generare servizi di qualità. La modalità partecipativa rappresenta il primo segnale innovativo da trasmettere al personale. Se si sbaglia su questo piano, tutto diventa difficile se non impossibile. Non si possono realizzare obiettivi partecipativi utilizzando modalità direttive. Chi guida il processo deve avere grande consapevolezza dei propri modi di influenzare per essere il primo riferimento sul piano della coerenza tra agito e dichiarato.

Realizzare un sistema di valutazione come servizio significa proporre il superamento della visione tradizionale della valutazione come strumento giudicante e colpevolizzante, non orientato a valorizzare i successi ma a punire gli errori.

Permette al valutatore di operare una misurazione chiara e funzionale di una serie di abilità professionali; al valutato di autovalutarsi, e di confrontarsi sui risultati raggiunti.

È fondamentale che ci sia condivisione e non imposizione per attuare un simile progetto: i criteri di valutazione devono essere esplicitati in maniera chiara e condivisi dagli interessati, in modo tale che la valutazione sia percepita come un *feedback* sul lavoro svolto e non come un giudizio sulla persona, imposto dall'alto.

La valutazione rappresenta una delle leve attraverso la quale innescare un processo di cambiamento dell'atteggiamento del personale, portandolo ad abbandonare un atteggiamento passivo o burocratico per assumerne uno attivo e partecipativo.

La motivazione, la valutazione e la gestione del personale non possono essere affrontati come un aspetto tecnico, delegabile ad una funzione tecnica. Se i collaboratori si sentiranno guidati, valutati, stimolati dalla direzione, avremo apprendimento, crescita professionale, soddisfazione personale. Laddove la direzione non si sarà assunta attivamente il ruolo di generatore del cambiamento del modo di fare dei collaboratori, questi si sentiranno, giudicati, demotivati, manipolati.

Il sistema di valutazione, una volta avviato, richiede una continua "supervisione" poiché il cambiamento delle abitudini giudicanti e dei comportamenti organizzativi non professionali non avviene in breve tempo. Richiede una forte motivazione, uno sforzo costante e un continuo allenamento. Senza un presidio adeguato può capitare di passare da un innamoramento iniziale, ad un ritorno alle vecchie modalità difensive.

Ad ogni dirigente/posizione organizzativa compete la valutazione dei propri collaboratori. Attraverso un apposito percorso formativo, ogni dirigente/posizione organizzativa va messo in condizione di guidare i propri collaboratori ad autovalutarsi. A tale scopo va predisposta una appropriata strumentazione tecnica di supporto, adatta a facilitare il dirigente/posizione organizzativa nell'azione di coinvolgimento dei collaboratori.

Come ogni innovazione organizzativa, per poter essere messa in atto con successo comporta, che i protagonisti la dominino prima con la testa. Solo partendo da questo potranno cimentarsi con la definizione delle modalità attraverso le quali le innovazioni potranno essere messe in atto.

Un processo di innovazione organizzativa (e l'innovazione del processo valutativo rappresenta uno dei pilastri del più generale progetto di innovazione organizzativa) che voglia essere efficace, deve essere elaborato dai residenti, non subito.

Coloro che vivono all'interno dell'organizzazione non sono esperti di valutazione, né devono diventarlo per forza.

Non possono essere autosufficienti nella ridefinizione e nell'applicazione di un modello che sia funzionale alla qualità del servizio da erogare e alla qualità della loro vita di lavoro.

Utilizzeranno esperti della materia ma dovranno restare loro responsabili del processo di ridefinizione.

Se vogliono che l'innovazione sia capace di accrescere anche il proprio benessere, oltre quello dell'utenza e della committenza, devono presidiare ogni fase del processo di innovazione e valutarne l'efficacia rispetto ai loro obiettivi e non può che essere partecipativa.

Il primo scoglio che si incontra nell'innovazione organizzativa in generale proviene proprio dall'atteggiamento passivo dei residenti, che si lamentano del malessere ma non sanno definire i percorsi attraverso i quali generare il proprio benessere. L'abitudine alla dipendenza li porta, in nome di una promessa di maggiore benessere, ad accettare "acriticamente" l'innovazione salvo poi, di fronte alle prime richieste di cambiamento personale, resistere e negare valore all'innovazione.

B. Gli elementi chiave di un progetto di intervento.

LE IDEE-GUIDA:

1. quando le persone si sentono valorizzate stanno bene (diventano "benestanti");
2. un servizio è di qualità quando soddisfa le aspettative dell'utenza;
3. la soddisfazione dell'utenza si concretizza sotto forma di benessere;
4. il benessere dell'utenza è imprescindibile da un benessere di coloro che erogano il servizio e dal benessere della struttura.

DESTINATARI DELL'INTERVENTO.

1. Il gruppo interno che assume il ruolo di leader di progetto e funge da gruppo pilota e da facilitatore nel guidare il resto del personale ad appropriarsi del nuovo sistema di valutazione.
2. Tutti i collaboratori che desiderano essere guidati ad un cambiamento di approccio alla valutazione e a saper utilizzare la nuova metodologia.

OBIETTIVI SPECIFICI DEL SISTEMA

1. Sviluppare una cultura organizzativa di tipo partecipativo, necessaria per alzare la qualità intesa come benessere dell'utenza, di chi lavora e dell'organizzazione stessa.
2. Introdurre un sistema di valutazione trasparente e motivante (valutazione come servizio e non come giudizio sulle persone);
3. Mettere in condizione i ruoli di coordinamento di saper dirigere in maniera professionale e di saper essere creatori di consapevolezza verso i collaboratori, generando in loro la capacità di cogliere la relazione fra comportamento agito e qualità del servizio percepita dall'utente.
4. Creare le condizioni minime necessarie perché il personale possa sentirsi protagonista nella trasformazione della valutazione in un servizio capace di aumentare il benessere nel lavoro.

ALLEGATO SUB B) ALLA DELIBERAZIONE G.C. N. 64 DEL 11.07.2011

SCHEDE DI VALUTAZIONE

DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

COMUNE DI SANTA LUCIA DI PIAVE
VALUTAZIONE ANNO _____

DIPENDENTE:
CATEGORIA: B (amministrativo)
DATA INQUADRAMENTO:

SEGRETERIA, PERSONALE		INDICI COMPORTAMENTALI										NOTE
		LIV.1		LIV.2		LIV.3		LIV.4		LIV.5		
CAPACITA'		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
AREA RELAZIONI												
1	Relazioni con la struttura											
2	Capacità di sviluppare la qualità delle relazioni con i cittadini											
3	Capacità di creare e migliorare il clima organizzativo											
AREA ORGANIZZAZIONE												
4	Partecipazione attiva e consapevole al lavoro di squadra											
5	Rispetto dei tempi assegnati											
6	Acquisire le conoscenze richieste dal proprio ruolo											
AREA OBIETTIVI												
7	Fornire dati e proposte utili alla individuazione e messa a punto degli obiettivi											
8	Impegnarsi per il risultato/agire in autonomia											
9	Capacità di gestione delle risorse assegnate (efficienza)											
PUNTEGGIO PARZIALE												
PUNTEGGIO TOTALE												
PUNTEGGIO MEDIO FINALE												

IL RESPONSABILE DI SERVIZIO: _____

IL DIPENDENTE: _____

Cat. B amministrativo

RELAZIONI

<p>RELAZIONI CON LA STRUTTURA</p>	<p>Solo su espressa richiesta cerca di fornire un supporto utile, anche se quasi mai efficace, alla programmazione dell'attività del servizio di appartenenza; ritiene comunque che tale collaborazione vada oltre le competenze del proprio ruolo</p>	<p>Si sforza di comprendere le esigenze ed i problemi della struttura e contribuire alla loro soluzione ma di fronte alle difficoltà, spesso, rinuncia per barricarsi nuovamente dietro alla sua concezione di lavoro solo in termini di "mansionario", difendendo la natura esecutiva del proprio profilo professionale</p>	<p>Si sforza di comprendere le esigenze ed i problemi della struttura e cerca di contribuire alla loro risoluzione senza una visione meramente formalistica (mi limito a ciò che è di mia stretta competenza); non sempre però riesce a proporre soluzioni efficaci di propria iniziativa</p>	<p>Comprende le esigenze della struttura. Fa domande per capire e approfondire. Si sforza di andare oltre il proprio ruolo e di essere collaborativo proponendo soluzioni, di propria iniziativa, che non sempre però sono le più adeguate in termini di efficacia ed efficienza</p>	<p>Collabora attivamente con la struttura proponendo, di propria iniziativa, ipotesi migliorative, efficienti ed efficaci sia per l'organizzazione che per la programmazione delle attività</p>
<p>CAPACITA' DI SVILUPPARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI CON I CITTADINI</p>	<p>Ascolta ma non sempre recepisce le esigenze dell'utente e fornisce solo risposte standardizzate. Di fronte all'irritazione dell'utente reagisce in modo polemico oppure ignora le critiche e lo invia ad altri uffici senza individuare quello competente</p>	<p>Fa domande ma non ascolta adeguatamente le risposte dell'utente, difende le sue soluzioni e ripropone soluzioni standards. In caso di critiche tende ad attribuire la responsabilità ad altri (uffici/Enti/Amministratori/colleghi)</p>	<p>Ascolta con attenzione l'utente e cerca di fargli comprendere ed accettare soluzioni standards. Prende tempo per documentarsi con il rischio però di andare fuori tempo</p>	<p>Ascolta l'utente e fa domande per capire le sue esigenze. Ripropone con parole sue quello che gli è stato detto per verificarne la comprensione. Si preoccupa di riferire ai suoi capi eventuali critiche o suggerimenti opportuni.</p>	<p>Ascolta l'utente e capisce le sue esigenze. Si fa carico del suo problema e si impegna a risolverlo direttamente o, se necessario, rinviandolo all'Ufficio competente. Condivide con il capo l'efficacia dei propri modi comunicativi</p>
<p>CAPACITA' DI CREARE E MIGLIORARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO</p>	<p>Collabora tecnicamente nel raggiungimento degli obiettivi e attività ordinarie. Non pone sufficiente attenzione agli aspetti comportamentali e relazionali</p>	<p>Da poca importanza ai segnali dissonanti e prende in esame solo qualche comportamento critico di sé e degli altri. Interagisce con gli altri ma ha difficoltà ad accettare le osservazioni esterne</p>	<p>Tenendo conto degli obiettivi finali si preoccupa di mantenere relazioni corrette con gli altri; a volte prende l'iniziativa per superare gli ostacoli o le osservazioni critiche in un ottica di condivisione</p>	<p>Possiede buone capacità di relazione con i colleghi in termini di disponibilità. Fa proposte mirate a migliorare il clima organizzativo per un più efficace raggiungimento degli obiettivi finali, consapevole che questo rientra nel suo ruolo</p>	<p>Consapevole del ruolo che ricopre all'interno dell'organizzazione, facilita efficacemente le relazioni con tutti e fra tutti mediante azioni concrete per superare le criticità, favorendo il cambiamento.</p>

ORGANIZZAZIONE

<p>PARTECIPAZIONE ATTIVA E CONSAPEVOLE AL LAVORO DI SQUADRA</p>	<p>Dice quello che pensa senza valutarne spesso la funzionalità. Lavora in squadra secondo criteri e schemi personali. Da informazioni solo su richiesta</p>	<p>Cerca di partecipare al lavoro di squadra secondo criteri condivisi Non sempre fornisce contributi, idee o proposte. Interviene in genere solo se sollecitato direttamente</p>	<p>Fa domande per capire gli obiettivi e le aspettative, esprime direttamente quello che pensa, collabora e cerca di favorire il lavoro di squadra. Fornisce il suo migliore apporto solo nelle situazioni in cui si sente maggiormente coinvolto</p>	<p>Sta in tema interviene a proposito, ascolta, collabora e favorisce: - la condivisione degli obiettivi lavoro - lo scambio delle conoscenze - gli apporti personali Cerca di agire coerentemente con le decisioni condivise confrontandosi con il gruppo</p>	<p>E' pienamente consapevole del suo ruolo all'interno del gruppo. Partecipa e comunica in modo costruttivo e collaborativo rispettando il programma ed i tempi condivisi</p>
<p>RISPETTO DEI TEMPI ASSEGNATI</p>	<p>Fa quello che gli viene assegnato ma non sempre si preoccupa di rispettare i tempi Finito il tempo, finito il lavoro</p>	<p>Fa quello che gli viene assegnato cercando di rispettare i tempi Informa il capo quando emergono problemi che condizionano il rispetto dei tempi Seleziona le priorità secondo un criterio soggettivo</p>	<p>Cerca di rispettare i tempi assegnati secondo procedure standard Chiede al proprio capo di indicare le priorità ed esprime le sue valutazioni. Agisce dentro ai vincoli concordati ma non sempre informa sull'andamento</p>	<p>Condivide col proprio capo il suo programma di lavoro Pone attenzione al rispetto della tempistica e cerca di migliorarla. Informa il responsabile agendo dentro i vincoli concordati.</p>	<p>Non perde di vista l'insieme degli obiettivi e si regola di conseguenza tenendo in debita considerazione le priorità. Organizza ed adegua il lavoro in modo da rispettare la tempistica anche a fronte di imprevisti e criticità.</p>
<p>ACQUISIRE LE CONOSCENZE RICHIESTE DAL PROPRIO RUOLO</p>	<p>Attende che qualcuno gli fornisca le informazioni o gli aggiornamenti. Acquisisce nuove conoscenze utili al suo lavoro solo se richiesto.</p>	<p>Chiede al referente quale è la tecnica da utilizzare o la procedura da seguire Qualche volta raccoglie informazioni in modo autonomo</p>	<p>Raccoglie informazioni e conoscenze in modo autonomo ma standard prendendo spunto da cose già fatte, senza cercare il metodo più opportuno</p>	<p>Formula domande per capire e ricerca risposte approfondite e complete in modo autonomo. Cerca un metodo valido per raccogliere informazioni. Utilizza in modo adeguato le risorse disponibili (colleghi, web, corsi, strumentazione specifica ecc.)</p>	<p>Si dà da solo un metodo efficace per acquisire le conoscenze che gli servono ed applicarle in modo coerente. E' disponibile al confronto e condivide le proprie conoscenze con i colleghi. Ottimizza l'uso delle risorse disponibili.</p>

OBIETTIVI

FORNIRE DATI E PROPOSTE UTILI ALLA INDIVIDUAZIONE E MESSA A PUNTO DEGLI OBIETTIVI	<p>Si limita a fornire dati ed informazioni solo quando sono richiesti.</p>	<p>Fornisce i dati richiesti e fa domande per capire gli obiettivi e i risultati attesi.</p>	<p>Informa e fornisce dati di sua iniziativa. A volte fa proposte utili per la messa a punto e l'individuazione degli obiettivi.</p>	<p>Fa proposte utili per l'individuazione e la messa a punto degli obiettivi; non sempre però ne verifica preventivamente la fattibilità ed efficacia.</p>	<p>Ricerca di sua iniziativa e fornisce dati e proposte utili alla individuazione ed alla messa a punto degli obiettivi in linea con la programmazione generale e concretamente realizzabili.</p>
IMPEGNARSI PER IL RISULTATO / AGIRE IN AUTONOMIA	<p>Lavora per abitudini e secondo una procedura standard. Di fronte alle difficoltà si ferma anche se spronato, a volte condizionando il risultato.</p>	<p>Fa quello che gli viene richiesto, di fronte alle difficoltà deve essere spronato. Cambia il suo modo di agire solo se richiesto.</p>	<p>Si impegna per il raggiungimento del risultato secondo un programma concordato. Quando realizza che il risultato non è che quello atteso, informa per tempo. Qualche volta agisce in autonomia per far fronte agli imprevisti.</p>	<p>Affronta le difficoltà emerse con energia per raggiungere i risultati richiesti. Agisce in autonomia rispettando i tempi e le modalità concordate. A volte in caso di difficoltà propone soluzioni concrete ed efficaci.</p>	<p>Agisce in autonomia anche in contesti nuovi e di fronte a imprevisti persegue con efficacia il raggiungimento degli obiettivi finali; dimostra rilevante impegno personale e flessibilità, non abbandonando il campo fino a che non è stato raggiunto il risultato atteso.</p>
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE (EFFICIENZA)	<p>Utilizza le risorse che gli vengono assegnate in modo automatico senza porre particolare attenzione.</p>	<p>Utilizza in modo adeguato le risorse che gli vengono assegnate ma pone attenzione alla loro ottimizzazione solo quando gli viene richiesto.</p>	<p>Gestisce le risorse che gli sono affidate in modo adeguato ricercando a volte anche soluzioni economiche</p>	<p>Rispetta le previsioni economiche. Si sforza anche di trovare nuove soluzioni per migliorare l'efficacia e l'economicità delle risorse disponibili.</p>	<p>Propone soluzioni efficaci per una gestione delle risorse disponibili. Sa anche migliorare l'efficienza con proposte innovative e concrete.</p>

COMUNE DI SANTA LUCIA DI PIAVE
VALUTAZIONE ANNO _____

DIPENDENTE:
CATEGORIA: B (operai)
DATA INQUADRAMENTO:

SEGRETERIA, PERSONALE		INDICI COMPORTAMENTALI										NOTE
		LIV.1		LIV.2		LIV.3		LIV.4		LIV.5		
CAPACITA'		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
AREA RELAZIONI												
1	Relazioni con la struttura											
2	Capacità di sviluppare la qualità delle relazioni con i cittadini											
3	Capacità di creare e migliorare il clima organizzativo											
AREA ORGANIZZAZIONE												
4	Partecipazione attiva e consapevole al lavoro di squadra											
5	Rispetto dei tempi assegnati											
6	Acquisire le conoscenze richieste dal proprio ruolo											
AREA OBIETTIVI												
7	Fornire dati e proposte utili alla individuazione e messa a punto degli obiettivi											
8	Impegnarsi per il risultato/agire in autonomia											
9	Capacità di gestione delle risorse assegnate (efficienza)											
PUNTEGGIO PARZIALE												
PUNTEGGIO TOTALE												
PUNTEGGIO MEDIO FINALE												

IL RESPONSABILE DI SERVIZIO: _____

IL DIPENDENTE: _____

Cat. B Operai
RELAZIONI

<p>RELAZIONI CON LA STRUTTURA</p>	<p>Solo su espressa richiesta cerca di fornire un supporto utile, anche se quasi mai efficace, alla programmazione dell'attività del servizio di appartenenza; ritiene comunque che tale collaborazione vada oltre le competenze del proprio ruolo</p>	<p>Si sforza di comprendere le esigenze ed i problemi della struttura e contribuire alla loro soluzione ma di fronte alle difficoltà, spesso, rinuncia per barricarsi nuovamente dietro alla sua concezione di lavoro solo, in termini di "mansionario", difende la natura esecutiva del proprio profilo professionale</p>	<p>Si sforza di comprendere le esigenze ed i problemi della struttura e cerca di contribuire alla loro risoluzione senza una visione meramente formalistica (mi limito a ciò che è di mia stretta competenza); non sempre però riesce a proporre soluzioni efficaci</p>	<p>Comprende le esigenze della struttura. Fa domande per capire e approfondire. Si sforza di andare oltre il proprio ruolo e di essere collaborativo proponendo soluzioni, di propria iniziativa, che non sempre però sono le più adeguate in termini di efficacia ed efficienza</p>	<p>Collabora attivamente con la struttura proponendo, di propria iniziativa, ipotesi migliorative, efficienti ed efficaci sia per l'organizzazione che per la programmazione delle attività</p>
<p>CAPACITA' DI SVILUPPARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI CON I CITTADINI</p>	<p>Ascolta ma non sempre recepisce le esigenze dell'utente e Fornisce solo risposte standardizzate Difronte all'irritazione dell'utente reagisce in modo polemico oppure ignora le critiche e lo invia agli uffici</p>	<p>Fa domande ma non ascolta adeguatamente le risposte rinviando l'utente agli uffici o agli Amministratori</p>	<p>Ascolta l'utente e cerca di fargli comprendere ed accettare soluzioni standards Prende tempo per informarsi rischiando di non soddisfare le aspettative dell'utente</p>	<p>Ascolta l'utente e fa domande per capire le sue esigenze. Ripropone con parole sue quello che gli è stato detto per verificarne la comprensione e riferisce ai suoi capi eventuali critiche o suggerimenti opportuni.</p>	<p>Ascolta l'utente e capisce le sue esigenze. Si fa carico del suo problema e si impegna a risolverlo direttamente o, se necessario, rinviandolo all'Ufficio competente. Condivide con il capo l'efficacia dei propri modi comunicativi</p>
<p>CAPACITA' DI CREARE E MIGLIORARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO</p>	<p>Collabora tecnicamente nel raggiungimento degli obiettivi e attività ordinarie. Non pone sufficiente attenzione agli aspetti comportamentali e relazionali</p>	<p>Da poca importanza ai segnali dissonanti e prende in esame solo qualche comportamento critico di sé e degli altri. Interagisce con gli altri ma ha difficoltà ad accettare le osservazioni esterne</p>	<p>Tenendo conto degli obiettivi finali si preoccupa di mantenere relazioni corrette con gli altri; a volte prende l'iniziativa per superare gli ostacoli o le osservazioni critiche in un ottica di condivisione</p>	<p>Fa proposte mirate a migliorare il clima organizzativo per un più efficace raggiungimento degli obiettivi finali . Non sempre è consapevole che questo rientra nel suo ruolo</p>	<p>E' consapevole del ruolo che ricopre all'interno dell'organizzazione, facilita efficacemente le relazioni con tutti e fra tutti mediante azioni concrete favorendo il raggiungimento degli obiettivi finali</p>

ORGANIZZAZIONE

<p>PARTECIPAZIONE ATTIVA E CONSAPEVOLE AL LAVORO DI SQUADRA</p>	<p>Dice quello che pensa senza valutarne spesso la funzionalità. Lavora in squadra secondo criteri e schemi personali. Da informazioni solo su richiesta</p>	<p>Cerca di partecipare al lavoro di squadra secondo criteri condivisi Non sempre fornisce contributi, idee o proposte. Interviene in genere solo se sollecitato direttamente</p>	<p>Fa domande per capire gli obiettivi e le aspettative, esprime direttamente quello che pensa, collabora e cerca di favorire il lavoro di squadra. Fornisce il suo migliore apporto solo nelle situazioni in cui si sente maggiormente coinvolto</p>	<p>Sta in tema interviene a proposito, ascolta, collabora e favorisce: - la condivisione degli obiettivi lavoro - lo scambio delle conoscenze - gli apporti personali Cerca di agire coerentemente con le decisioni condivise confrontandosi con il gruppo</p>	<p>E' pienamente consapevole del suo ruolo all'interno del gruppo. Partecipa e comunica in modo costruttivo e collaborativo rispettando il programma ed i tempi condivisi</p>
<p>RISPETTO DEI TEMPI ASSEGNATI</p>	<p>Fa quello che gli viene assegnato ma non sempre si preoccupa di rispettare i tempi Finito il tempo, finito il lavoro</p>	<p>Fa quello che gli viene assegnato cercando di rispettare i tempi Informa l'autorità quando emergono problemi che condizionano il rispetto dei tempi Seleziona le priorità secondo un criterio soggettivo</p>	<p>Cerca di rispettare i tempi assegnati secondo procedure standard Chiede al proprio referente di indicare le priorità ed esprime la sue valutazioni. Agisce dentro ai vincoli concordati ma non sempre informa sull'andamento</p>	<p>Condivide col proprio referente il suo programma di lavoro Pone attenzione al rispetto della tempistica e cerca di migliorarla. Informa il responsabile agendo dentro i vincoli concordati.</p>	<p>Non perde di vista l'insieme degli obiettivi e si regola di conseguenza tenendo in debita considerazione le priorità. Organizza ed adegua il lavoro in modo da rispettare la tempistica anche a fronte di imprevisti e criticità.</p>
<p>ACQUISIRE LE CONOSCENZE RICHIESTE DAL PROPRIO RUOLO</p>	<p>Attende che qualcuno gli fornisca le informazioni o gli aggiornamenti. Acquisisce nuove conoscenze utili al suo lavoro solo se richiesto.</p>	<p>Chiede al referente quale è la tecnica da utilizzare o la procedura da seguire Qualche volta raccoglie informazioni in modo autonomo</p>	<p>Raccoglie informazioni e conoscenze in modo autonomo ma standard prendendo spunto da cose già fatte senza cercare il metodo più opportuno</p>	<p>Formula domande per capire e ricerca risposte approfondite e complete in modo autonomo. Cerca un metodo valido per raccogliere informazioni Utilizza in modo adeguato le risorse disponibili (collegli, automezzi, corsi, strumentazione specifica ecc.)</p>	<p>Si dà un metodo per le conoscenze che gli servono e le applica coerentemente in modo efficace. E' disponibile al confronto e condivide le proprie conoscenze con i collegli. Ottimizza l'uso delle risorse disponibili.</p>

OBIETTIVI

<p>FORNIRE DATI E PROPOSTE UTILI ALLA INDIVIDUAZIONE E MESSA A PUNTO DEGLI OBIETTIVI</p>	<p>Si limita a fornire dati ed informazioni solo quando sono richiesti</p>	<p>Fornisce i dati richiesti e fa domande per capire gli obiettivi e i risultati attesi.</p>	<p>Informa e fornisce dati di sua iniziativa. A volte fa proposte utili per la messa a punto e l'individuazione degli obiettivi.</p>	<p>Fa proposte utili per l'individuazione e la messa a punto degli obiettivi; non sempre però ne verifica preventivamente la fattibilità ed efficacia</p>	<p>Ricerca di sua iniziativa e fornisce dati e proposte utili alla individuazione ed alla messa a punto degli obiettivi in linea con la programmazione generale e concretamente realizzabili.</p>
<p>IMPEGNARSI PER IL RISULTATO / AGIRE IN AUTONOMIA</p>	<p>Lavora per abitudini e secondo una procedura standard Di fronte alle difficoltà si ferma anche se spronato, a volte condizionando il risultato</p>	<p>Fa quello che gli viene richiesto, di fronte alle difficoltà deve essere spronato. Cambia il suo modo di agire solo se richiesto.</p>	<p>Si impegna per il raggiungimento del risultato secondo un programma concordato. Quando realizza che il risultato non è che quello atteso, informa per tempo. Qualche volta agisce in autonomia per far fronte agli imprevisti.</p>	<p>Affronta le difficoltà emerse con energia per raggiungere i risultati richiesti. Agisce in autonomia rispettando i tempi e le modalità concordate. A volte in caso di difficoltà propone soluzioni concrete ed efficaci.</p>	<p>Agisce in autonomia anche in contesti nuovi e di fronte a imprevisti persegue con efficacia il raggiungimento degli obiettivi finali; dimostra rilevante impegno personale e flessibilità, non abbandonando il campo fino a che non è stato raggiunto il risultato atteso.</p>
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE (EFFICIENZA)</p>	<p>Utilizza le risorse che gli vengono assegnate in modo automatico senza porre particolare attenzione</p>	<p>Utilizza in modo adeguato le risorse che gli vengono assegnate ma pone attenzione alla loro ottimizzazione solo quando gli viene richiesto</p>	<p>Gestisce le risorse che gli sono affidate in modo adeguato ricercando a volte anche soluzioni economiche</p>	<p>Rispetta le previsioni economiche. Si sforza anche di trovare nuove soluzioni per migliorare l'efficacia e l'economicità delle risorse assegnate</p>	<p>Propone soluzioni efficaci per una gestione delle risorse assegnate. Sa anche migliorare l'efficienza con proposte innovative e concrete</p>

COMUNE DI SANTA LUCIA DI PIAVE
VALUTAZIONE ANNO _____

DIPENDENTE:
CATEGORIA: C
DATA INQUADRAMENTO:

SEGRETERIA, PERSONALE		INDICI COMPORTAMENTALI										NOTE
		LIV.1		LIV.2		LIV.3		LIV.4		LIV.5		
CAPACITA'		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
AREA RELAZIONI												
1	Relazioni con la struttura											
2	Capacità di sviluppare la qualità delle relazioni con i cittadini											
3	Capacità di creare e migliorare il clima organizzativo											
AREA ORGANIZZAZIONE												
4	Partecipazione attiva e consapevole al lavoro di squadra											
5	Rispetto dei tempi assegnati											
6	Acquisire le conoscenze richieste dal proprio ruolo											
AREA OBIETTIVI												
7	Fornire dati e proposte utili alla messa a punto e individuazione obiettivi chiari e misurabili											
8	Impegnarsi per il risultato/agire in autonomia											
9	Capacità di gestione delle risorse assegnate (efficienza)											
PUNTEGGIO PARZIALE												
PUNTEGGIO TOTALE												
PUNTEGGIO MEDIO FINALE												

IL RESPONSABILE DI SERVIZIO: _____

IL DIPENDENTE: _____

Cat. C
RELAZIONI

<p>RELAZIONI CON LA STRUTTURA</p>	<p>Solo su espressa richiesta cerca di fornire un supporto utile, anche se quasi mai efficace, alla programmazione dell'attività del servizio di appartenenza; ritiene comunque che tale collaborazione vada oltre le competenze del proprio ruolo.</p>	<p>Si sforza di comprendere le esigenze ed i problemi della struttura e contribuire alla loro soluzione ma di fronte alle difficoltà, rinuncia per barricarsi nuovamente dietro alla sua concezione di lavoro solo in termini di "mansionario", difendendo la natura esecutiva del proprio profilo professionale.</p>	<p>Si sforza di comprendere le esigenze ed i problemi della struttura e cerca di contribuire alla loro risoluzione senza una visione meramente formalistica (mi limito a ciò che è di mia stretta competenza); non riesce però a proporre soluzioni di propria iniziativa.</p>	<p>Comprende le esigenze della struttura. Fa domande per capire e per approfondire. Si sforza di andare oltre il proprio ruolo e di essere collaborativo proponendo soluzioni di propria iniziativa, che non sempre però sono le più adeguate in termini di efficacia ed efficienza.</p>	<p>Collabora attivamente con la struttura proponendo, di propria iniziativa, ipotesi migliorative, efficienti ed efficaci sia per l'organizzazione che per la programmazione delle attività.</p>
<p>CAPACITA' DI SVILUPPARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI CON I CITTADINI</p>	<p>Ascolta ma non sempre recepisce le esigenze dell'utente e fornisce solo risposte standardizzate. Di fronte all'irritazione dell'utente reagisce in modo polemico oppure ignora le critiche e lo invia ad altri uffici senza individuare quello competente.</p>	<p>Fa domande ma non ascolta adeguatamente le risposte dell'utente, difende le sue soluzioni e ripropone soluzioni standards. In caso di critiche tende a attribuire la responsabilità ad altri (uffici/Enti/Amministratori/colleghi).</p>	<p>Ascolta l'utente e cerca di fargli comprendere ed accettare soluzioni standards. Prende tempo per documentarsi rischiando di andare fuori programma. Si preoccupa del feedback riferendo ai suoi capi eventuali critiche o suggerimenti opportuni.</p>	<p>Cura l'efficacia della comunicazione diretta sia telefonica che scritta nel rispetto delle regole e delle indicazioni fornite. Fa domande per capire, aiuta l'utente in base alle risposte e ricerca soluzioni condivise e soddisfacenti per l'utente.</p>	<p>Ha sviluppato competenze comunicative funzionali all'utente. Ascolta l'utente, capisce le sue esigenze e lo accompagna fino a buon fine fornendo proposte concrete e condivise. Condivide con il capo gli esiti dei criteri e metodi comunicativi adottati per verificarne il riscontro.</p>
<p>CAPACITA' DI CREARE E MIGLIORARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO</p>	<p>Collabora tecnicamente nel raggiungimento degli obiettivi e attività ordinarie. Non pone sufficiente attenzione agli aspetti comportamentali e relazionali.</p>	<p>Da poca importanza ai segnali dissonanti e prende in esame qualche comportamento critico di sé e degli altri. Interagisce con gli altri ma ha difficoltà ad accettare le osservazioni esterne.</p>	<p>Tenendo conto degli obiettivi finali mantiene le relazioni esistenti con gli altri e a volte prende l'iniziativa per superare gli ostacoli o le osservazioni critiche in un'ottica di condivisione.</p>	<p>Possiede buone capacità di relazione con i colleghi in termini di disponibilità. Fa proposte mirate a migliorare il clima organizzativo per un più efficace raggiungimento degli obiettivi finali, consapevole che questo rientra nel suo ruolo.</p>	<p>Consapevole del ruolo che ricopre all'interno dell'organizzazione, facilita efficacemente le relazioni con tutti e fra tutti mediante azioni concrete per superare le criticità, favorendo il cambiamento.</p>

ORGANIZZAZIONE

<p>PARTECIPAZIONE ATTIVA E CONSAPEVOLE AL LAVORO DI SQUADRA</p>	<p>Dice quello che pensa senza valutarne spesso la funzionalità. Lavora in squadra secondo criteri e schemi personali. Da informazioni solo su richiesta.</p>	<p>Cerca di partecipare al lavoro di squadra secondo criteri condivisi. Non sempre fornisce contributi, idee o proposte. Interviene principalmente se sollecitato direttamente.</p>	<p>Fa domande per capire gli obiettivi e le aspettative, esprime direttamente quello che pensa, collabora e cerca di favorire il lavoro di squadra. Fornisce il suo migliore apporto solo nelle situazioni in cui si sente maggiormente coinvolto.</p>	<p>Sta in tema, interviene a proposito, ascolta, collabora e favorisce: - la condivisione degli obiettivi di lavoro - lo scambio delle conoscenze - gli apporti personali Cerca di agire coerentemente con le decisioni condivise confrontandosi con il gruppo.</p>	<p>E' consapevole del suo ruolo e di quello degli altri all'interno del gruppo. Partecipa e comunica in modo costruttivo e collaborativo e non molla sino al raggiungimento degli obiettivi. Rispetta il programma e i tempi condivisi con il gruppo.</p>
<p>RISPETTO DEI TEMPI ASSEGNATI</p>	<p>Fa quello che gli viene assegnato ma non sempre si preoccupa di rispettare i tempi. Finito il tempo, finito il lavoro.</p>	<p>Fa quello che gli viene assegnato cercando di rispettare i tempi. Informa l'autorità quando emergono problemi che condizionano il rispetto dei tempi o coinvolgono il lavoro di altri. Seleziona però le priorità secondo un criterio soggettivo e non lo verifica con alcuno.</p>	<p>Cerca di rispettare i tempi assegnati secondo procedure standard. Chiede al responsabile di indicare le priorità ed esprime la sue valutazioni. Agisce dentro ai vincoli concordati ma non sempre informa sull'andamento.</p>	<p>Propone e discute con il Responsabile il suo programma di lavoro. Pone attenzione al rispetto della tempistica e cerca di migliorarla. Informa il responsabile agendo dentro i vincoli concordati.</p>	<p>Non perde di vista l'insieme degli obiettivi e si regola di conseguenza tenendo in debita considerazione le priorità. Organizza ed adegua il lavoro in modo da rispettare la tempistica anche a fronte di imprevisti e criticità.</p>
<p>ACQUISIRE LE CONOSCENZE RICHIESTE DAL PROPRIO RUOLO</p>	<p>Attende che qualcuno gli fornisca le informazioni o gli aggiornamenti. Acquisisce nuove conoscenze utili al suo lavoro solo se richiesto.</p>	<p>Chiede al capo qual è la tecnica da utilizzare o la procedura da seguire. Qualche volta raccoglie informazioni in modo autonomo.</p>	<p>Raccoglie informazioni e conoscenze in modo autonomo ma standard prendendo spunto da cose già fatte, senza cercare il metodo più opportuno.</p>	<p>Formula domande per capire e ricerca risposte approfondite e complete in modo autonomo. Cerca un metodo valido per raccogliere informazioni. Utilizza in modo adeguato le risorse disponibili (collegi, web, corsi, strumentazione specifica ecc.)</p>	<p>Si dà da solo un metodo efficace per acquisire le conoscenze che gli servono ed applicarle in modo coerente. E' disponibile al confronto e condivide le proprie conoscenze con i collegi. Ottimizza l'uso delle risorse disponibili.</p>

OBIETTIVI

<p>FORNIRE DATI E PROPOSTE UTILI ALLA MESSA A PUNTO E INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI CHIARI E MISURABILI</p>	<p>Si limita a fornire i dati corretti quando sono richiesti.</p>	<p>Fornisce i dati richiesti e fa domande per capire gli obiettivi e i risultati attesi.</p>	<p>È consapevole degli obiettivi da raggiungere e se ha una sua proposta fornisce dati e informazioni in modo meccanico.</p>	<p>Fa proposte utili per l'individuazione e la messa a punto degli obiettivi; non sempre però ne verifica preventivamente la fattibilità ed efficacia.</p>	<p>Ricerca di sua iniziativa e fornisce dati e proposte utili alla individuazione ed alla messa a punto degli obiettivi in linea con la programmazione generale e concretamente realizzabili.</p>
<p>IMPEGNARSI PER IL RISULTATO / AGIRE IN AUTONOMIA</p>	<p>Lavora per abitudini e secondo una procedura standard. Di fronte alle difficoltà si ferma anche se spronato, a volte condizionando il risultato.</p>	<p>Fa quello che gli viene richiesto, di fronte alle difficoltà deve essere spronato. Cambia il suo modo di agire solo se richiesto.</p>	<p>Si impegna per il raggiungimento del risultato secondo un programma concordato. Quando realizza che il risultato non è che quello atteso, informa per tempo. Qualche volta agisce in autonomia per far fronte agli imprevisti.</p>	<p>Affronta le difficoltà emerse con energia per raggiungere i risultati richiesti. Agisce in autonomia rispettando i tempi e le modalità concordate. A volte in caso di difficoltà propone soluzioni concrete ed efficaci.</p>	<p>Agisce in autonomia anche in contesti nuovi e di fronte a imprevisti persegue con efficacia il raggiungimento degli obiettivi finali; dimostra rilevante impegno personale e flessibilità, non abbandonando il campo fino a che non è stato raggiunto il risultato atteso.</p>
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE (EFFICIENZA)</p>	<p>Utilizza le risorse che gli vengono assegnate in modo automatico senza porre particolare attenzione.</p>	<p>Utilizza in modo adeguato le risorse che gli vengono assegnate ma pone attenzione alla loro ottimizzazione solo quando gli viene richiesto.</p>	<p>Gestisce le risorse che gli sono affidate in modo adeguato ricercando a volte anche soluzioni economiche.</p>	<p>Rispetta le previsioni economiche. Si sforza anche di trovare nuove soluzioni per migliorare l'efficacia e l'economicità delle risorse assegnate.</p>	<p>Propone soluzioni efficaci per rispettare le previsioni economiche concordate. Sa anche migliorare l'efficienza con proposte innovative e risultati concreti.</p>

COMUNE DI SANTA LUCIA DI PIAVE
VALUTAZIONE ANNO _____

DIPENDENTE:
CATEGORIA: D
DATA INQUADRAMENTO:

SEGRETERIA, PERSONALE		INDICI COMPORTAMENTALI										NOTE
		LIV.1		LIV.2		LIV.3		LIV.4		LIV.5		
CAPACITA'		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
AREA RELAZIONI												
1	Capacità di gestire le relazioni con gli Organi di Governo											
2	Capacità di sviluppare la qualità delle relazioni con i cittadini											
3	Capacità di creare e migliorare il clima organizzativo											
AREA ORGANIZZAZIONE												
4	Partecipazione attiva e consapevole al lavoro di squadra											
5	Rispettare i tempi dei procedimenti											
6	Acquisire conoscenze specialistiche e migliorare la qualità dell'organizzazione											
AREA OBIETTIVI												
7	Partecipazione alla messa a punto di obiettivi rilevanti e misurabili											
8	Capacità di presidiare l'obiettivo											
9	Capacità di gestione delle risorse assegnate (efficienza)											
PUNTEGGIO PARZIALE												
PUNTEGGIO TOTALE												
PUNTEGGIO MEDIO FINALE												

IL RESPONSABILE DI SERVIZIO: _____

IL DIPENDENTE: _____

Cat. D
RELAZIONI

<p>CAPACITA' DI GESTIRE LE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI GOVERNO</p>	<p>Esegue compiutamente le richieste "nominali" secondo la norma. Non comprende però le esigenze degli organi di governo; non ne cerca il confronto ma si limita ai soli aspetti "tecnici" del proprio lavoro.</p>	<p>Di fronte alle richieste degli organi di governo difende ad oltranza le norme (atteggiamento). Pur cercando il confronto ha difficoltà a comprendere le esigenze degli organi di governo. Non sempre fornisce, anche se richiesto, un supporto (tecnico) adeguato alle loro aspettative.</p>	<p>Si attiva per elaborare una coniugazione della norma in funzione degli obiettivi solo se esplicitamente richiesto. Possiede adeguate capacità di gestione delle relazioni con gli Organi di governo. Sa fornire, se richiesto, assistenza tecnica e collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi. Non sempre riesce a prevenire situazioni di conflitto.</p>	<p>Propone (prende l'iniziativa per proporre) soluzioni funzionali alle singole esigenze degli organi di governo. Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi di Governo, collaborando con gli stessi nell'individuazione dei programmi e delle scelte strategiche. Sa fornire, anche di propria iniziativa, un utile supporto per individuare assieme soluzioni efficienti ed efficaci.</p>	<p>Propone soluzioni funzionali coerenti con le norme e con la visione strategica del gruppo di governo (di gruppo, di sistema). Gestisce con ampi margini di autonomia i programmi condivisi con gli organi di governo, collaborando (fa proposte) in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di positivo e propositivo confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto.</p>
<p>CAPACITA' DI SVILUPPARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI CON I CITTADINI</p>	<p>Fornisce i propri servizi seguendo uno schema prestabilito e meccanico. Non tiene conto che la qualità dei servizi resi non può prescindere dalla qualità della relazione e dal livello di soddisfazione manifestato dai cittadini.</p>	<p>Non capisce l'importanza di sviluppare la qualità delle relazioni in modo sistematico e costante. Pur tenendo in considerazione l'importanza di indirizzare la propria attività al soddisfacimento delle aspettative dei destinatari, non si preoccupa di adottare, all'interno del proprio servizio, specifiche misure per operare in tale direzione. Modifica il suo schema solo quando l'utente manifesta la propria insoddisfazione.</p>	<p>Elabora al volo comportamenti funzionali al benessere degli utenti (via intuitiva) e indica ai collaboratori di fare altrettanto (volontario) verificandone l'applicazione. Partendo dal presupposto che la qualità del servizio non è garantita dalla qualità tecnica ma soprattutto da quella relazionale, si preoccupa dello sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni con i cittadini attraverso indicazioni precise ai propri collaboratori sui comportamenti da adottare con il pubblico e feedback per verificare la loro messa in pratica.</p>	<p>Applica le competenze comunicative apprese e sta attento che vengano utilizzate con costanza e precisione dai propri collaboratori. I propri collaboratori hanno ben assimilato ed utilizzano, di norma, le regole fornite dalla Direzione sia per la comunicazione diretta e telefonica che per quella scritta.</p>	<p>Utilizza le competenze comunicative funzionali all'utente, secondo un programma preventivo verificabile. Cura che la comunicazione esterna sia diffusa ed efficace e verifica con misure concrete il livello di soddisfazione del pubblico per i servizi ricevuti. L'apprezzamento degli utenti del servizio trova riscontro anche nell'apposito questionario messo a disposizione dei cittadini</p>
<p>CAPACITA' DI CREARE E MIGLIORARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO</p>	<p>Collabora tecnicamente alla realizzazione degli obiettivi ma agisce in modo automatico ignorando gli aspetti comportamentali, relazionali, organizzativi. Nello svolgimento dell'attività programmata dimostra disponibilità alla collaborazione con gli altri ma non affronta i problemi emersi nei rapporti settoriali e interpersonali.</p>	<p>E' consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione. Interagisce con gli altri, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali e per sviluppare interdipendenza, solo quando è guidato dagli altri.</p>	<p>E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione. Prende l'iniziativa per promuovere forme di integrazione con l'intera organizzazione, cercando soluzioni condivise però con approccio volontaristico (se non ci riesce abbandona).</p>	<p>Possiede buone capacità di relazione con i colleghi in termini di disponibilità e di condivisione del risultato finale. Prende l'iniziativa per sviluppare collaborazione, integrazione e cambiamento organizzativo e lo fa attraverso un proprio percorso. (Approccio propositivo, proattivo).</p>	<p>E' pienamente consapevole del proprio ruolo all'interno della struttura. Opera con grande flessibilità lavorativa, diventando un punto di riferimento e di stimolo per gli altri nell'affrontare il cambiamento e superare le criticità. Prende l'iniziativa per sviluppare collaborazione, integrazione e cambiamento organizzativo e lo fa condividendo il proprio percorso con gli altri, con il resto dell'organizzazione. (Approccio propositivo, imprenditivo e partecipativo).</p>

ORGANIZZAZIONE

<p>PARTECIPAZIONE ATTIVA E CONSAPEVOLE AL LAVORO DI SQUADRA</p>	<p>Dice quello che pensa senza valutarne spesso la funzionalità. Lavora in squadra secondo criteri e schemi personali. Da informazioni solo su richiesta.</p>	<p>Cerca di partecipare al lavoro di squadra secondo criteri condivisi. Non sempre la sua partecipazione è attiva e consapevole. Interviene in genere solo se sollecitato direttamente.</p>	<p>Fa domande per capire gli obiettivi e le aspettative, esprime quello che pensa, collabora e cerca di favorire il lavoro di squadra. Fornisce il suo migliore apporto solo nelle situazioni in cui si sente maggiormente coinvolto.</p>	<p>Cerca di favorire (anche attraverso riunioni e programmi specifici):</p> <ul style="list-style-type: none"> - apporti personali - condivisione degli obiettivi di lavoro - scambio di conoscenze. <p>Ricerca i feedback. Agisce coerentemente con le decisioni condivise dal gruppo.</p>	<p>Si assume la responsabilità di facilitare la partecipazione al lavoro di squadra. Coinvolge gli altri in modo costruttivo. Elabora e propone un programma attuabile e condiviso, coerente con gli obiettivi.</p>
<p>RISPETTARE I TEMPI DEI PROCEDIMENTI</p>	<p>Sviluppa il suo lavoro senza un programma predefinito. Lavora "a vista" senza preoccuparsi di verificare i tempi per l'avvio del procedimento e per la sua conclusione.</p>	<p>Chiede all'organizzazione di fornirgli un programma di lavoro ma poi non lo rispetta. Si preoccupa della corretta assegnazione dei procedimenti inerenti il proprio servizio e di avviarli puntualmente ma non di definire e rispettare i tempi previsti.</p>	<p>Assume i tempi dei procedimenti come suoi obiettivi. Persegue tuttavia e solo quelli, a discapito di altre sue responsabilità e scarica sul resto delle attività eventuali problematiche legate al suo ruolo.</p>	<p>Si dà un programma di lavoro coerente con le norme e lo rispetta. In linea di massima riesce a rispettare i tempi dei procedimenti ma non sempre adottando, in modo adeguato, le procedure a tutela dell'Amministrazione e dei soggetti "controinteressati" o di semplificazione dell'azione amministrativa.</p>	<p>Si dà un programma di lavoro coerente con le norme e con le procedure innovative e lo rispetta. Definisce bene e rispetta i tempi del procedimento. Individua correttamente eventuali "controinteressati". Adotta tutte le procedure previste e possibili per la semplificazione dell'azione amministrativa.</p>
<p>ACQUISIRE CONOSCENZE SPECIALISTICHE E MIGLIORARE LA QUALITA' DELL'ORGANIZZAZIONE</p>	<p>Impara quando serve spinto dall'emergenza, partecipa a corsi e momenti formativi se richiesto.</p>	<p>Impara ciò che serve a migliorare l'organizzazione esistente (razionalizzazione tecnica) Apprende le informazioni e i modi per migliorare lo status quo nell'ambito di equilibri consolidati principalmente per il solo aspetto tecnico.</p>	<p>Sviluppa conoscenze nuove di fronte a nuovi obiettivi seguendo percorsi soggettivi (arbitrari). Reagisce attivamente e con impegno nella ricerca delle conoscenze o disposizioni di fronte a situazioni nuove, e le trasmette quando lo ritiene opportuno.</p>	<p>Sviluppa conoscenze funzionali ai nuovi obiettivi seguendo percorsi logici e razionali. Cerca le conoscenze necessarie per raggiungere gli obiettivi e le diffonde. Non cura particolarmente la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione.</p>	<p>Sviluppa conoscenze funzionali ai nuovi obiettivi seguendo percorsi logico-razionali e ne verifica l'efficacia qualitativa. Acquisisce le conoscenze funzionali agli obiettivi confrontandosi anche con altre realtà. Cura che l'attuazione dei programmi avvenga in un'ottica di modernizzazione e di miglioramento qualitativo dell'organizzazione.</p>

OBIETTIVI

PARTECIPAZIONE ALLA MESSA A PUNTO DI OBIETTIVI RILEVANTI E MISURABILI	<p>La programmazione è un problema dell'Amministrazione. Si è limitato ad eseguire indicazioni precise senza le quali si è fermato.</p>	<p>Ha chiesto all'organizzazione di fornirgli un programma al quale ha dato un suo assenso. Ha fatto domande per capire le strategie generali ed i risultati attesi.</p>	<p>Ha valutato attentamente pro e contro degli obiettivi proposti formulando più alternative e proposte di soluzione (programmi).</p>	<p>Ha preso con impegno l'iniziativa per definire con una programmazione concreta e misurabile preoccupandosi anche della definizione dei valori target. Ha formulato più alternative coerenti con gli obiettivi generali.</p>	<p>Ha contribuito positivamente alla messa a punto di obiettivi interloquendo efficacemente con il Responsabile di Servizio e gli organi di governo e definendo puntualmente priorità (urgenza ed importanza) e costi. Ha formulato più alternative coerenti con gli obiettivi generali verificandone l'efficacia con il proprio Responsabile .</p>
CAPACITA' DI PRESIDARE L'OBIETTIVO	<p>Si è limitato a controlli in itinere su richiesta della struttura organizzativa.</p>	<p>Ha effettuato dei controlli e delle verifiche di propria iniziativa quando lo ha ritenuto opportuno (arbitrari).</p>	<p>Effettua controlli programmati preventivamente. Cerca di stare concentrato sugli obiettivi e sui risultati costantemente con il capo e con il gruppo per realizzare tutti gli obiettivi ha dovuto però ritardare i propri programmi su iniziativa esterna.</p>	<p>Collabora alla predisposizione di un programma di controllo ben definito e condiviso informando il capo con i report prestabiliti. In caso di scostamento elabora una soluzione per superare gli ostacoli intervenuti. Ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi con un grado soddisfacente di qualità ed affidabilità, senza perdere di vista l'attività complessiva del servizio.</p>	<p>Ha predisposto un programma di controllo ben definito e condiviso effettuando puntualmente i report prestabiliti. Ha informato il capo di ogni scostamento proponendo contestualmente più soluzioni per superare gli ostacoli intervenuti. Ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi previsti con grande impegno personale ed orientamento al risultato finale.</p>
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE (EFFICIENZA)	<p>Nell'attività di programmazione non ha tenuto in debito conto la quantificazione delle risorse assegnate e l'ottimizzazione dei costi. Ha usato le risorse fino ad esaurimento e poi si è fermato.</p>	<p>Si è curato di conoscere le risorse ed i budget assegnati e si è preoccupato di non sfiorare rispetto alle previsioni. Di fatto ha usato le risorse sulla base di un programma personale (soggettivo, arbitrario, non collegato con gli obiettivi aziendali).</p>	<p>Ha tenuto d'occhio i costi organizzativi dimostrando una buona sensibilità al loro contenimento ed alla loro riduzione. Partendo dagli obiettivi ha costruito un programma tecnico di riduzione dei costi che poi ha eseguito pedissequamente (diventa fine a sé stesso).</p>	<p>Ha dimostrato costante attenzione agli aspetti economici proponendo spesso soluzioni mirate all'efficienza ed all'ottimizzazione dei costi/benefici Partendo dagli obiettivi ha messo a punto nuovi processi meno costosi. Si è attivato per far acquisire contributi o finanziamenti.</p>	<p>Ha evidenziato notevole capacità di gestione delle risorse affidate offrendo un contributo significativo all'ottimale utilizzo delle risorse a disposizione. I risultati attesi sono stati conseguiti con un risparmio rispetto ai costi standard Partendo dagli obiettivi ha messo a punto nuovi processi meno costosi e coerenti al valore target con gli obiettivi organizzativi. E' riuscito ad acquisire significativi contributi e finanziamenti.</p>

COMUNE DI SANTA LUCIA DI PIAVE
VALUTAZIONE ANNO _____

DIPENDENTE:
CATEGORIA: D/POSIZIONE ORGANIZZATIVA
DATA INQUADRAMENTO:

SEGRETERIA, PERSONALE		INDICI COMPORTAMENTALI										NOTE
		LIV.1		LIV.2		LIV.3		LIV.4		LIV.5		
CAPACITA'		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
AREA RELAZIONI												
1	Capacità di gestire le relazioni con gli Organi di Governo											
2	Capacità di sviluppare la qualità delle relazioni con i cittadini											
3	Capacità di creare e migliorare il clima organizzativo											
AREA ORGANIZZAZIONE												
4	Organizzare e valorizzare i propri collaboratori											
5	Rispettare i tempi dei procedimenti											
6	Acquisire conoscenze specialistiche e migliorare la qualità dell'organizzazione											
AREA OBIETTIVI												
7	Capacità di mettere a punto obiettivi rilevanti e misurabili											
8	Capacità di presidiare l'obiettivo											
9	Capacità di gestione delle risorse assegnate (efficienza)											
PUNTEGGIO PARZIALE												
PUNTEGGIO TOTALE												
PUNTEGGIO MEDIO FINALE												

IL SEGRETARIO-DIRETTORE GENERALE

IL SINDACO

PER PRESA VISIONE: IL DIPENDENTE _____

RELAZIONI – CAT. D/P.O.

<p>CAPACITA' DI GESTIRE LE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI GOVERNO</p>	<p>Esegue compiutamente le richieste "nominali" secondo la norma. Non comprende però le esigenze degli organi di governo; non ne cerca il confronto ma si limita ai soli aspetti "tecnici" del proprio lavoro.</p>	<p>Di fronte alle richieste degli organi di governo difende ad oltranza le norme (atteggiamento). Pur cercando il confronto ha difficoltà a comprendere le esigenze degli organi di governo. Non sempre fornisce, anche se richiesto, un supporto (tecnico) adeguato alle loro aspettative.</p>	<p>Si attiva per elaborare una coniugazione della norma in funzione degli obiettivi solo se esplicitamente richiesto. Possiede adeguate capacità di gestione delle relazioni con gli Organi di governo. Sa fornire, se richiesto, assistenza tecnica e collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi. Non sempre riesce a prevenire situazioni di conflitto.</p>	<p>Propone (prende l'iniziativa per proporre) soluzioni funzionali alle singole esigenze degli organi di governo. Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi di Governo, collaborando con gli stessi nell'individuazione dei programmi e delle scelte strategiche. Sa fornire, anche di propria iniziativa, un utile supporto per individuare assieme soluzioni efficienti ed efficaci.</p>	<p>Propone soluzioni funzionali coerenti con le norme e con la visione strategica del gruppo di governo (di gruppo, di sistema). Gestisce con ampi margini di autonomia i programmi condivisi con gli organi di governo, collaborando (fa proposte) in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Gestisce le relazioni secondo una logica di positivo e propositivo confronto, anticipando il più possibile situazioni di conflitto.</p>
<p>CAPACITA' DI SVILUPPARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI CON I CITTADINI</p>	<p>Fornisce i propri servizi seguendo uno schema prestabilito e meccanico. Non tiene conto che la qualità dei servizi resi non può prescindere dalla qualità della relazione e dal livello di soddisfazione manifestato dai cittadini.</p>	<p>Non capisce l'importanza di sviluppare la qualità delle relazioni in modo sistematico e costante. Pur tenendo in considerazione l'importanza di indirizzare la propria attività al soddisfacimento delle aspettative dei destinatari, non si preoccupa di adottare, all'interno del proprio servizio, specifiche misure per operare in tale direzione. Modifica il suo schema solo quando l'utente manifesta la propria insoddisfazione.</p>	<p>Elabora al volo comportamenti funzionali al benessere degli utenti (via intuitiva) e indica ai collaboratori di fare altrettanto (volontario) verificandone l'applicazione. Partendo dal presupposto che la qualità del servizio non è garantita dalla qualità tecnica ma soprattutto da quella relazionale, si preoccupa dello sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni con i cittadini attraverso indicazioni precise ai propri collaboratori sui comportamenti da adottare con il pubblico e feed-back per verificare la loro messa in pratica.</p>	<p>Applica le competenze comunicative apprese e sta attento che vengano utilizzate con costanza e precisione dai propri collaboratori. I propri collaboratori hanno ben assimilato ed utilizzano, di norma, le regole fornite dalla Direzione sia per la comunicazione diretta e telefonica che per quella scritta.</p>	<p>Utilizza le competenze comunicative funzionali all'utente, secondo un programma preventivo verificabile. Cura che la comunicazione esterna sia diffusa ed efficace e verifica con misure concrete il livello di soddisfazione del pubblico per i servizi ricevuti. L'apprezzamento degli utenti del servizio trova riscontro anche nell'apposito questionario messo a disposizione dei cittadini</p>
<p>CAPACITA' DI CREARE E MIGLIORARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO</p>	<p>Collabora tecnicamente alla realizzazione degli obiettivi ma agisce in modo automatico ignorando gli aspetti comportamentali, relazionali, organizzativi. Nello svolgimento dell'attività programmata dimostra disponibilità alla collaborazione con gli altri ma non affronta i problemi emersi nei rapporti settoriali e interpersonali.</p>	<p>E' consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione. Interagisce con gli altri, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali e per sviluppare interdipendenza, solo quando è guidato dagli altri.</p>	<p>E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione. Prende l'iniziativa per promuovere forme di integrazione con l'intera organizzazione, cercando soluzioni condivise però con approccio volontaristico (se non ci riesce abbandona).</p>	<p>Possiede buone capacità di relazione con i colleghi in termini di disponibilità e di condivisione del risultato finale. Prende l'iniziativa per sviluppare collaborazione, integrazione e cambiamento organizzativo e lo fa attraverso un proprio percorso. (Approccio propositivo, proattivo).</p>	<p>E' pienamente consapevole del proprio ruolo all'interno della struttura. Opera con grande flessibilità lavorativa, diventando un punto di riferimento e di stimolo per gli altri nell'affrontare il cambiamento e superare le criticità. Prende l'iniziativa per sviluppare collaborazione, integrazione e cambiamento organizzativo e lo fa condividendo il proprio percorso con gli altri, con il resto dell'organizzazione. (Approccio propositivo, imprenditivo e partecipativo).</p>

ORGANIZZAZIONE

<p>ORGANIZZARE E VALORIZZARE I PROPRI COLLABORATORI</p>	<p>Indica gli obiettivi e lascia che ognuno si organizzi da sé. Da informazioni solo su richiesta. Nessuna decisione può essere presa senza il suo consenso.</p>	<p>Illustra dettagliatamente gli obiettivi nel corso di apposite riunioni del gruppo. Fornisce indicazioni generali. Facilita l'espressione dei vari punti di vista.</p>	<p>Illustra dettagliatamente gli obiettivi nel corso di apposite riunioni del gruppo. Fornisce ad ognuno specifiche indicazioni (coerenti con le attitudini soggettive del collaboratore). Effettua, nel rispetto dei tempi assegnati e della metodologia utilizzata, le valutazioni di sua competenza.</p>	<p>Illustra in modo chiaro ed efficace i programmi e gli obiettivi sia del gruppo che di ogni singolo soggetto. Favorisce lo scambio fra i membri del gruppo. Valuta i collaboratori con grande attenzione premiando i comportamenti e le azioni realmente in linea con i risultati attesi ed evidenziando le criticità</p>	<p>Illustra in modo chiaro ed efficace i programmi e gli obiettivi sia del gruppo che di ogni singolo soggetto. Fornisce feedback sulle azioni preventivamente concordate come efficaci rispetto agli obiettivi. Utilizza la valutazione in modo efficace non solo come strumento di premialità (positiva o negativa) ma anche di crescita dei collaboratori.</p>
<p>RISPETTARE I TEMPI DEI PROCEDIMENTI</p>	<p>Sviluppa il suo lavoro senza un programma predefinito Lavora "a vista" senza preoccuparsi di verificare i tempi per l'avvio del procedimento e per la sua conclusione.</p>	<p>Chiede all'organizzazione di fornirgli un programma di lavoro ma poi non lo rispetta. Si preoccupa della corretta assegnazione dei procedimenti inerenti il proprio servizio e di avviarli puntualmente ma non di definire e rispettare i tempi previsti.</p>	<p>Assume i tempi dei procedimenti come suoi obiettivi. Persegue tuttavia solo quelli, a discapito di altre sue responsabilità e scarica sul resto delle attività eventuali problematiche legate al suo ruolo.</p>	<p>Si dà un programma di lavoro coerente con le norme e lo rispetta. In linea di massima riesce a rispettare i tempi dei procedimenti ma non sempre adottando, in modo adeguato, le procedure a tutela dell'Amministrazione e dei soggetti "controinteressati" o di semplificazione dell'azione amministrativa.</p>	<p>Si dà un programma di lavoro coerente con le norme e con le procedure innovative e lo rispetta. Definisce bene e rispetta i tempi del procedimento. Individua correttamente eventuali "controinteressati". Adotta tutte le procedure previste e possibili per la semplificazione dell'azione amministrativa.</p>
<p>ACQUISIRE CONOSCENZE SPECIALISTICHE E MIGLIORARE LA QUALITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE</p>	<p>Impara quando serve spinto dall'emergenza, partecipa a corsi e momenti formativi se richiesto.</p>	<p>Impara ciò che serve a migliorare l'organizzazione esistente (razionalizzazione tecnica) Apprende le informazioni e i modi per migliorare lo status quo nell'ambito di equilibri consolidati principalmente per il solo aspetto tecnico.</p>	<p>Sviluppa conoscenze nuove di fronte a nuovi obiettivi seguendo percorsi soggettivi (arbitrari). Reagisce attivamente e con impegno nella ricerca delle conoscenze o disposizioni di fronte a situazioni nuove, e le trasmette quando lo ritiene opportuno.</p>	<p>Sviluppa conoscenze funzionali ai nuovi obiettivi seguendo percorsi logici e razionali. Cerca le conoscenze necessarie per raggiungere gli obiettivi e le diffonde. Non cura particolarmente la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione.</p>	<p>Sviluppa conoscenze funzionali ai nuovi obiettivi seguendo percorsi logico-razionali e ne verifica l'efficacia qualitativa. Acquisisce le conoscenze funzionali agli obiettivi confrontandosi anche (...) con altre realtà. Cura che l'attuazione dei programmi avvenga in un'ottica di modernizzazione e di miglioramento qualitativo dell'organizzazione.</p>

OBIETTIVI

<p>CAPACITA' DI METTERE A PUNTO OBIETTIVI RILEVANTI E MISURABILI</p>	<p>La programmazione è un problema dell'Amministrazione. Si è limitato ad eseguire indicazioni precise senza le quali si è fermato.</p>	<p>Ha chiesto all'organizzazione di fornirgli un programma al quale ha dato un suo assenso. Ha fatto domande per capire le strategie generali ed i risultati attesi.</p>	<p>Ha valutato attentamente pro e contro degli obiettivi proposti formulando più alternative e proposte di soluzione (programmi).</p>	<p>Ha preso con impegno l'iniziativa per definire con una programmazione concreta e misurabile preoccupandosi anche della definizione dei valori target. Ha formulato più alternative coerenti con gli obiettivi generali.</p>	<p>Ha contribuito positivamente alla messa a punto degli obiettivi e dei relativi indicatori interloquendo efficacemente con gli organi di governo e definendo puntualmente priorità (urgenza ed importanza) e costi. Ha formulato più alternative coerenti con gli obiettivi generali verificandone l'efficacia con gli organi di governo.</p>
<p>CAPACITA' DI PRESIDARE L'OBIETTIVO</p>	<p>Si è limitato a controlli in itinere su richiesta della struttura organizzativa. Sono stati seguiti solo gli obiettivi compatibili con il suo modo di organizzarsi.</p>	<p>Ha effettuato dei controlli e delle verifiche di propria iniziativa quando lo ha ritenuto opportuno (arbitrari). Gli obiettivi sono stati perseguiti senza però che siano state rispettate le priorità e le modalità di esecuzione.</p>	<p>Ha effettuato i controlli programmati preventivamente. Ha cercato di stare concentrato sugli obiettivi e sui risultati attesi confrontandosi con collaboratori e referenti. Per realizzare tutti gli obiettivi ha dovuto però ritardare i propri programmi su iniziativa esterna.</p>	<p>Ha predisposto un proprio programma di controllo informando la direzione e gli organi di governo di eventuali scostamenti e proponendo soluzioni per superare gli ostacoli intervenuti su iniziativa personale. Gli obiettivi sono stati raggiunti con un grado soddisfacente, qualità ed affidabilità senza perdere di vista l'attività complessiva del servizio.</p>	<p>Ha guidato il gruppo a programmare preventivamente controlli e soluzioni diverse in funzione dell'obiettivo. Ha effettuato i controlli prestabiliti sui singoli e sui gruppi portandoli, in caso di difficoltà, ad elaborare soluzioni efficaci e condivise con la struttura. Gli obiettivi previsti sono stati raggiunti con un grande impegno personale ed orientamento al risultato finale.</p>
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE (EFFICIENZA)</p>	<p>Nell'attività di programmazione non ha tenuto in debito conto la quantificazione delle risorse assegnate e l'ottimizzazione dei costi. Ha usato le risorse fino ad esaurimento e poi si è fermato.</p>	<p>Si è curato di conoscere le risorse ed i budget assegnati e si è preoccupato di non sfiorare rispetto alle previsioni. Di fatto ha usato le risorse sulla base di un programma personale (soggettivo, arbitrario, non collegato con gli obiettivi aziendali).</p>	<p>Ha tenuto d'occhio i costi organizzativi dimostrando una buona sensibilità al loro contenimento ed alla loro riduzione. Partendo dagli obiettivi ha perseguito anche la riduzione dei costi anche se in modo pedissequo (fine a sé stesso).</p>	<p>Ha dimostrato costante attenzione agli aspetti economici proponendo spesso soluzioni mirate all'efficienza ed all'ottimizzazione dei costi/benefici. Partendo dagli obiettivi ha messo a punto nuovi processi meno costosi. Si è attivato per far acquisire contributi o finanziamenti.</p>	<p>Ha evidenziato notevole capacità di gestione delle risorse affidate offrendo un contributo significativo all'ottimale utilizzo delle risorse a disposizione. I risultati attesi sono stati conseguiti con un risparmio rispetto ai costi standard. Partendo dagli obiettivi ha messo a punto nuovi processi meno costosi e coerenti al valore target con gli obiettivi organizzativi. E' riuscito ad acquisire significativi contributi e finanziamenti.</p>