



Comune di Lecco

Comune di Lecco

Piazza Diaz, 1 – 23900 Lecco (LC) - Tel. 0341/ 481111- Fax. 286874 - C.F.00623530136

ORIGINALE

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Numero 123 del 12.7.2012

OGGETTO: APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI DEL COMUNE DI LECCO.

L'anno duemiladodici e questo giorno dodici del mese di luglio alle ore 14.45 nella Sede Comunale, si è riunita la Giunta Comunale nelle persone dei Sigg:

Virginio Brivio	SINDACO	P
Vittorio Campione	VICESINDACO	P
Francesca Bonacina	ASSESSORE	P
Ivano Donato	ASSESSORE	P
Martino Mazzoleni	ASSESSORE	P
Francesca Rota	ASSESSORE	P
Michele Tavola	ASSESSORE	P
Armando Volontè	ASSESSORE	P

Presiede l'adunanza il Dott. VIRGINIO BRIVIO in qualità di SINDACO assistito dal Segretario Generale Dott. PAOLO CODARRI incaricato della redazione del presente verbale.

IL SINDACO

accertata la validità dell'adunanza per il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta e sottopone all'approvazione della Giunta Comunale la seguente proposta di deliberazione:

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che:

L'art. 14 del CCNL 23.12.1999, area della dirigenza, al comma 3 prevede che *“(..).3. Gli enti adottano preventivamente i criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti nonché dei relativi risultati di gestione. Tali criteri, prima della definitiva adozione sono oggetto di concertazione ai sensi dell' art. 8. (..)”*

Il Comune di Lecco, dotato da tempo di un sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali risalente all'anno 2003, ha ravvisato la necessità di procedere all'adozione di una nuova metodologia di valutazione in materia che risulti meglio corrispondente alle mutate esigenze dei tempi e della normativa, con particolare riferimento al Dlgs 150 del 2009;

il processo di adozione di un nuovo sistema di valutazione ha preso le mosse dalla necessità di superare la metodologia di valutazione delle prestazioni dirigenziali sin ad ora applicata, con un diverso sistema di accertamento delle prestazioni dirigenziali in coerenza con i principi del Dlgs 150 del 2009 e maggiormente confacente alla attuale realtà organizzativa in essere ed alle prospettive attese, con lo scopo di coniugare sinergicamente gli elementi necessari ad assicurare un miglioramento complessivo delle prestazioni dirigenziali;

Richiamato l'art. 6 del CCNL quadriennio normativo 2002 – 2005 relativo all'area della dirigenza, al c. 2 (di modifica dell'art. 8 del CCNL 23.12.1999) in materia di concertazione;

Atteso che la conferenza dei dirigenti ha trattato l'argomento in questione in diverse sedute e, da ultimo, nella seduta del 12/06/2012, ove è stato espresso parere favorevole, ivi compreso per la decorrenza dal corrente esercizio;

Dato atto che è stata consegnata alle OO.SS. territoriali copia della nuova proposta di Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Lecco e che in data 4 luglio 2012 si è tenuto l'incontro durante il quale le parti hanno concluso la concertazione (come da apposito verbale in pari data agli atti) rispetto al nuovo Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Lecco ed alla decorrenza dello stesso dal corrente esercizio;

Visto l'art. 59 del vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi;

Visto inoltre l'art. 49 c. 4 del vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi il quale prevede che i criteri generali e la metodologia di valutazione sono adottati dalla Giunta Comunale nel rispetto delle relazioni sindacali previste dai CCNL;

Tutto ciò premesso,

Visto l'art. 48 del D. L.vo n. 267/2000;

Visto il parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica, reso sulla presente proposta, ai sensi dell'art. 49 – 1° comma – del Decreto Legislativo n. 267/2000;

Dato atto che il presente provvedimento non comporta impegni di spesa e che pertanto non si provvederà ad acquisire il parere di regolarità contabile ex art. 49 Decreto Legislativo n. 267/2000;

Con voti unanimi espressi nei modi di legge

DELIBERA

1. Di approvare il nuovo Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali nelle risultanze di cui all'**allegato 1** alla presente deliberazione della quale costituisce parte integrante e sostanziale
2. di dare atto che il predetto Sistema di valutazione opererà a decorrere dal corrente esercizio e che lo stesso sostituisce a tutti gli effetti, con pari decorrenza, il previgente sistema sottoscritto in data 18 aprile 2003
3. Di comunicare la presente deliberazione ai dirigenti ed alle organizzazioni sindacali territoriali di categoria.

Stante l'urgenza, con separata votazione, con voti unanimi

DELIBERA

l'immediata eseguibilità della presente deliberazione, ai sensi dell'art. 134, comma 4, del decreto legislativo n. 267/2000.

PARERE TECNICO DI CUI ALL' ART. 49 Dlgs. 267/2000

Per quanto concerne la **REGOLARITA' TECNICA** si esprime parere:

Favorevole sulla proposta di deliberazione I.D. n. *6820824* del *10-7-2012* avente ad oggetto: "Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Lecco: approvazione"

Lecco, *10.7.2012*

Il Segretario Generale
Dott. Paolo Codarri

ALLEGATO 1 ALLA
DELIBERAZIONE DI C.C.
N. _____ DEL _____

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI DEL COMUNE DI LECCO

 **COMUNE DI LECCO**
Allegato alla deliberazione C.C. n. 123 del 12/7/2012
R. SINDACO  S. SEGRETARIO GENERALE

INDICE

1. LA LOGICA DEL SISTEMA	pag.	1
1.1 - Valutazione e cultura organizzativa	pag.	1
1.2 - Valutazione e sviluppo delle risorse umane	pag.	2
1.3 - Valutazione e sviluppo delle capacità manageriali	pag.	2
2. LA DEFINIZIONE DI VALUTAZIONE	pag.	2
3. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE	pag.	3
4. IL REPORTING	pag.	5
5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	pag.	5
6. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI	pag.	7
7. RACCORDO TRA PROCESSO DI VALUTAZIONE E IL SISTEMA RETRIBUTIVO	pag.	11
8. FASCE DI MERITO	pag.	11

Allegati:

Allegato 1 - Scheda riassuntiva

Allegato 1A – Scheda cliente interno

Allegato 1B – Scheda comportamenti organizzativi

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI DEL COMUNE DI LECCO

1. LA LOGICA DEL SISTEMA

1.1 Valutazione e cultura organizzativa

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Lecco costituisce un momento centrale della gestione finalizzato a:

- orientare l'azione individuale dei dirigenti ai risultati attesi dalla gestione;
- promuovere il progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi a quanto previsto dal ruolo manageriale
- favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili;
- fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema degli incarichi e al sistema retributivo della dirigenza.

Le valutazioni sono sempre e comunque effettuate. Il semplice contatto tra persone diverse ha già in sé l'occasione e la causa della formulazione di un giudizio: in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il presente sistema di valutazione tende a sostituire gli inevitabili comuni "apprezzamenti" espressi spontaneamente sulla base di molteplici indirizzi soggettivi, con un giudizio per quanto più possibile oggettivo ed equo.

La valutazione si basa sul confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento in primo luogo a fatti gestionali collegati ai risultati ed, in secondo luogo, agli effetti gestionali del comportamento.

La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona ha fatto, le modalità relazionali e comportamentali, non com'è fatta questa persona; o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

La comunicazione è un requisito essenziale perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di giudizio, ma anche un'opportunità che consente:

- al soggetto valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
- al soggetto valutato di confrontarsi con il capo;
- ad entrambi di fare chiarezza su:
 - risultati attesi
 - risultati conseguiti
 - problemi gestionali
 - sviluppo delle prestazioni

Il sistema di valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli dirigenti rispetto ad attese predefinite e concordate con gli stessi.

Le attese di prestazione riguardano la sfera complessiva delle funzioni attribuite a ciascun dirigente, con riferimento al Piano della Performance che comprende, in coerenza con il PGS, sia la normale attività di gestione del settore presidiato sia gli obiettivi contenuti nel PEG.

La valutazione, se correttamente intesa, genera e alimenta una forte cultura organizzativa:

- Aiuta gli attori ai diversi livelli dell'organizzazione a ragionare in termini di obiettivi, risultati, dati e fatti (indicatori);
- Alimenta la cultura della programmazione, dell'impiego delle risorse, delle verifiche;
- Supera la logica dell'autoreferenzialità a favore dell'apertura "al cliente", con l'obiettivo di migliorare;
- Genera tensione ideale al miglioramento continuo.

Gli effetti sulla cultura organizzativa intendono favorire il cambiamento culturale il quale a sua volta favorisce lo sviluppo organizzativo.

1.2 Valutazione e sviluppo delle risorse umane

Il vero valore della valutazione è di sviluppare le competenze (conoscenze, abilità, comportamenti, attitudini) necessarie ad attuare gli scopi istituzionali e a realizzare gli obiettivi attesi.

Le risultanze del sistema potranno fornire altresì lo spunto ogni anno per una verifica puntuale sulle problematiche organizzative e sul ruolo e sulle funzioni dirigenziali.

1.3 Valutazione e sviluppo delle capacità manageriali

Tutto il sistema di valutazione deve essere finalizzato all'obiettivo primario di valorizzare e rafforzare le capacità manageriali dei dirigenti.

Non c'è dubbio che solamente una struttura dirigenziale "forte", autorevole e professionale riuscirà ad essere trainante nel cambiamento organizzativo.

Il sistema di valutazione e tutti i suoi attori devono agire per rafforzare nei dirigenti le capacità di programmare, di gestire le risorse, di controllare la realizzazione degli obiettivi assegnati.

La definizione di standard di prestazione (numerici e quantificati) consente di misurare il miglioramento continuo.

La valutazione non può prescindere dalla programmazione delle attività, dove gli obiettivi sono esplicitati e "negoziati", dove la sequenza delle attività è ragionata, dove le risorse sono allocate in funzione dei risultati attesi e dove i punti di controllo ed i parametri di misura sono evidenziati.

Così pure la valutazione stimola e richiede l'azione di "autocontrollo" del dirigente, supportato da un sistema di reporting già evoluto ed ulteriormente migliorabile fino ad arrivare ad un vero e proprio sistema di controllo di gestione.

Naturalmente ciò genera effetti benefici a cascata sulle risorse umane assegnate.

Infine, la valutazione consente di elevare le prestazioni di tutto il sistema verso l'alto attraverso un confronto (positivo e costruttivo) con le realtà migliori individuate attraverso le migliori prestazioni.

2. LA DEFINIZIONE DI VALUTAZIONE

La "valutazione delle prestazioni" si propone di verificare i risultati conseguiti da un dirigente in un dato arco di tempo, sulla base della posizione ricoperta nella organizzazione, delle mansioni svolte ed in riferimento agli obiettivi assegnatigli.

L'oggetto della "valutazione delle prestazioni" è il processo di utilizzazione di conoscenze e capacità individuali messo in atto dal "valutato" ai fini del conseguimento dei risultati.

In sostanza, il processo di "valutazione delle prestazioni" parte dalla presa in esame (da parte del "valutatore") dei risultati, effettua la scomposizione analitica (realizzata attraverso i "fattori di valutazione") di quanto effettivamente utilizzato circa le "conoscenze" e le "capacità" professionali, per arrivare, poi, ad un giudizio complessivo sulla prestazione del "valutato".

In altre parole, la "valutazione delle prestazioni" rappresenta il momento diagnostico, in quanto ha, come proprio oggetto principale, l'analisi dei risultati conseguiti e del comportamento organizzativo del "valutato".

La valutazione intende perciò ricostruire, a partire dal punto di arrivo, la strada percorsa, cioè le competenze e le capacità attivate nell'espletamento delle proprie mansioni per raggiungere gli obiettivi previsti.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali si realizza secondo due componenti base:

A - Ambito organizzativo: il risultato (il cosa è stato ottenuto);

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente;
- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito.

B - Qualità del contributo individuale: il comportamento organizzativo (il come, in relazione al risultato complessivo).

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata esaminando in quale misura ciascun dirigente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione.

L'utilizzo combinato di risultati (A) e comportamenti organizzativi (B) permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni.

3. LA PROGRAMMAZIONE ANNUALE

Il processo di valutazione si raccorda al processo di programmazione annuale che trova il proprio fondamentale punto di riferimento nel Piano Generale di Sviluppo e si articola secondo la tabella riportata nella pagina seguente che ne illustra la temporizzazione.

Attività	Responsabile	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago
Proposte di obiettivi e progetti in attuazione del PGS	Dirigente	■	■										
Negoziazione obiettivi e definizione indicatori di performance	Segretario Generale/ Dirigente			■	■								
Approvazione del bilancio	Consiglio Comunale				■								
Approvazione piano della performance (PEG + macroattività)	Giunta					■							
Report periodico finale ciclo della performance anno precedente	Dirigente					■							
Fase iniziale della valutazione	Segretario Generale/ Nucleo di Valutazione						■						
Verifica e validazione	Nucleo di Valutazione							■					
Approvazione rendiconto della gestione	Consiglio Comunale								■				
Colloquio finale di valutazione	Dirigente/ Nucleo di Valutazione									■			
Validazione relazione performance e adozione	Segretario Generale/ Nucleo di Valutazione										■		

4. IL REPORTING

Il reporting guida l'attività di costante e puntuale verifica del raggiungimento degli obiettivi, della individuazione degli elementi critici, delle cause (e non colpe) che li hanno generati e delle contromisure da adottare per recuperare eventuali scostamenti. E' in effetti fondamentale individuare tempestivamente i problemi evitando l'impotenza del consuntivo di fronte ai risultati mancati.

Si prevede che ogni quattro mesi il dirigente formalizzi (sulla base del sistema informatico predisposto dalla Segreteria Generale – Servizio programmazione e controllo) un report sintetico sull'andamento degli obiettivi di PEG e degli indicatori delle macroattività.

A sua volta, la Segreteria Generale – Servizio di Programmazione e Controllo (in raccordo con il Nucleo di Valutazione) sottopone un report quadrimestrale ed annuale per il Sindaco, gli Assessori, i Dirigenti con la sintesi delle valutazioni circa l'andamento gestionale ed il livello di attuazione del PGS e del PEG.

5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione è un processo che si collega strettamente alla programmazione ed al controllo di gestione oltre che allo sviluppo delle risorse umane.

Fanno parte del processo di valutazione dei Dirigenti le seguenti fasi:

- 1- Fase iniziale di comunicazione degli elementi di valutazione.
- 2- Fase intermedia di confronto e riallineamento.
- 3- Fase della valutazione di fine periodo.

1 – La fase iniziale di comunicazione degli elementi di valutazione.

Si concretizza in incontri tra il Segretario Generale ed i Dirigenti, ove vengono passati in rassegna per il periodo considerato:

- a) gli obiettivi assegnati nel piano della performance (PEG e macroattività);
- b) la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il predetto momento di confronto ha luogo entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della performance. Si tratta di un momento fondamentale che permette di rendere chiari ai soggetti valutati l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.

2 - La fase intermedia di confronto e riallineamento.

Riguarda il momento di confronto tra il Segretario Generale ed i Dirigenti sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'individuazione di eventuali azioni correttive necessarie. Questa fase viene espletata di regola nel periodo giugno/settembre di ogni anno e può avvenire con le modalità proprie della fase iniziale.

Il Nucleo, qualora ne ravvisi la necessità, può altresì invitare uno o più dirigenti ad un confronto nella fase intermedia.

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare le condizioni di scenario assunte in fase di pianificazione degli obiettivi;
- predisporre qualora vengano evidenziate delle criticità, l'eventuale rimodulazione/ridefinizione degli obiettivi.

Il colloquio può essere richiesto, altresì, dal valutato nel caso in cui riscontri difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi prefissati o difficoltà a ricoprire il ruolo assegnato. Il dirigente è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati, al fine di poter permettere un eventuale aggiornamento del piano degli obiettivi e dei relativi target e, in definitiva, delle schede di valutazione (così come definito dall'art. 10 comma 3 del D.Lgs. 150/2009 in tema di piano della performance).

3. La fase della valutazione di fine periodo.

Si concretizza nell'insieme di azioni che, curate dal Nucleo di Valutazione, portano ad un punteggio finale assegnato ad ogni dirigente.

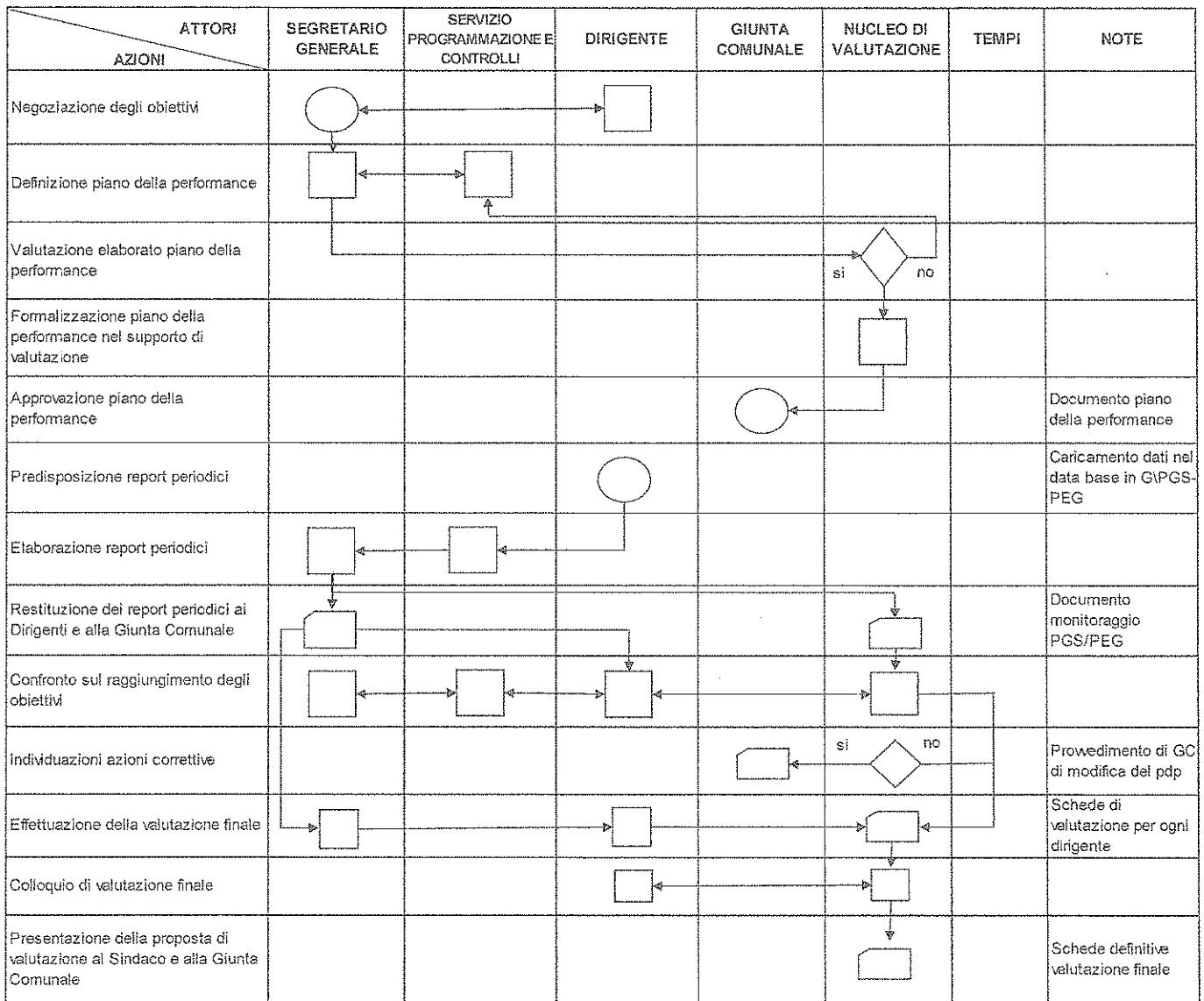
In particolare, per la valutazione della componente :

- "Ambito organizzativo", il dirigente redige il report che rende conto dello stato finale della componente relativa alla performance di settore, evidenziando, per gli obiettivi di PEG solo parzialmente raggiunti, le criticità riscontrate ed il nuovo termine di completamento proposto. Per la verifica dei risultati, il Nucleo di valutazione assume i risultati del monitoraggio predisposto dal servizio programmazione e controllo, avvalendosi – se del caso- di appositi audit anche in contraddittorio con il dirigente proposto;
- "Qualità del contributo individuale", il Nucleo di Valutazione si avvale per l'attribuzione dei punteggi sui comportamenti organizzativi di informazioni ed elementi forniti dal Segretario Generale o reperiti all'interno della organizzazione comunale o previo confronto con il Sindaco e/o Assessori, in quanto espressione dell'ente nel suo complesso.

In definitiva, il senso della valutazione (la sua utilità per la gestione dei dirigenti) viene costruito nel processo di valutazione, attraverso incontri di definizione degli obiettivi, di monitoraggio e di valutazione. La qualità della valutazione, in termini di senso e utilità organizzativa, è direttamente proporzionale alla qualità del processo con cui si effettua la valutazione stessa.

Il processo di programmazione, controllo e valutazione previsto è visualizzato nel prospetto che segue.

PROCESSO DI VALUTAZIONE



6. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali consiste – come detto - nell’utilizzo combinato di una logica di definizione degli obiettivi con una logica di individuazione di capacità e comportamenti necessari e di pregio che il Comune di Lecco richiede ai propri dirigenti.

La scheda riassuntiva del processo valutativo per le prestazioni dirigenziali è nelle risultanze di cui all’allegato 1.

Nello specifico, l’articolazione interna dello strumento prevede che la valutazione sia espressa all’interno delle seguenti componenti:

A- Componente “Ambito Organizzativo”, ovvero il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati a livello di ente e di settore (*Che cosa è stato fatto*). Per obiettivo si intende “un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di lavoro”. La componente considera

i risultati raggiunti dal dirigente, in riferimento ad obiettivi quantificati, definiti a inizio anno. Nell'ambito del piano della performance, sono prefissati obiettivi riconducibili alle attività ripetitive (indicatori di macroattività) delle strutture organizzative e obiettivi presenti nel PEG intesi a migliorare le prestazioni dei processi o a realizzare dei nuovi prodotti o servizi: entrambe le tipologie di obiettivi sono funzionali alla attuazione del Piano Generale di Sviluppo e sono oggetto di valutazione.

Punteggio massimo: 700

Questa componente si articola in tre sotto-componenti:

A.1 Performance di ente

Il valore del piano di valutazione è il risultato della percentuale di realizzazione della performance di tutto l'ente (obiettivi di PEG e indicatori di macroattività) nell'anno di riferimento come rilevato dal sistema di programmazione e controllo.

Punti: 100.

A.2 Performance di settore

Il valore del piano di valutazione è il risultato della percentuale di realizzazione della performance di settore (obiettivi di PEG e indicatori di macroattività) nell'anno di riferimento come rilevato dal sistema di programmazione e controllo.

Punti : 500 di cui:

400 per la parte riferita agli obiettivi di PEG (la percentuale di realizzazione dovrà essere moltiplicata per 4);

100 per la parte riferita agli indicatori delle macroattività.

A.3 Performance di settore valutata dal cliente interno

Il cliente interno è l'ufficio a valle rispetto a quello oggetto di valutazione nel processo di erogazione del servizio. Può riguardare, ad esempio, il rapporto tra diversi settori e la collaborazione ricevuta in obiettivi intersettoriali. Il valore del piano di valutazione è il risultato della percentuale di soddisfazione dei servizi resi dal settore ai clienti interni, intesi come l'ufficio a valle rispetto a quello oggetto di valutazione nel processo di erogazione del servizio e nella collaborazione ricevuta in obiettivi intersettoriali. Il cliente interno sarà di volta in volta individuato dal Nucleo di Valutazione. Nell'allegato 1.A è riportato il report per la valutazione da parte del cliente interno. Il punteggio così ottenuto dovrà essere moltiplicato per 4.

Punti 100.

Il Nucleo di valutazione, entro 30 giorni dall'approvazione del Piano della Performance si riserva la possibilità di dimezzare, in misura uguale per tutti i dirigenti, il punteggio massimo attribuito alle voci A1 e/o A3 con corrispondente aumento del punteggio massimo previsto alla voce riferita agli obiettivi di PEG (con conseguente variazione del relativo moltiplicatore riferita a quest'ultima voce).

B -Componente "Qualità del contributo individuale", ovvero il tipo di prestazione offerta dal dirigente; in altri termini il comportamento organizzativo espletato dal dirigente (Come è stato fatto). I comportamenti organizzativi sono l'espressione delle capacità e qualità manageriali che il Comune di

Lecco richiede ai propri dirigenti. Considera determinate capacità messe in atto dal dirigente, nei comportamenti organizzativi e nell'attività quotidiana: riguarda il come i risultati sono stati raggiunti.

La componente risponde in sostanza alla seguente domanda declinata sotto diversi profili: "*il dirigente come si comporta, in una situazione di lavoro, per raggiungere gli obiettivi attesi?*"

In relazione a quanto sopra, la valutazione ha per oggetto:

- La prestazione del dirigente, non il dirigente come persona (la performance);
- I comportamenti organizzativi espressi dal dirigente;
- Il passato, cioè l'anno di riferimento, non il futuro (la prestazione e non il potenziale manageriale del Dirigente).

L'assunto della valutazione, per questa componente, è il seguente:

- i comportamenti delle persone e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabiliti e standardizzati;
- pertanto possono essere confrontati tra loro e dare luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento.

La valutazione delle prestazioni del dirigente non costituisce un giudizio *nunc et semper* sulla persona, ma un bilancio dinamico della prestazione professionale del dirigente che varia al variare della prestazione stessa. I criteri della valutazione consistono nello scegliere alcuni fattori, allenarsi a riconoscerli, valutarli in termini di realizzabilità e di realizzazione, applicarli a un individuo o ad un ruolo, confrontare i risultati rispetto all'universo di riferimento ed esprimere, infine, un giudizio sintetico. La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

I comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità che il Comune di Lecco richiede ai dirigenti in servizio sono:

1. orientamento all'innovazione e alla qualità;
2. competenze organizzative e gestionali;
3. attenzione all'integrazione organizzativa;
4. competenze professionali.

In altri termini, l'impostazione metodologica proposta è progettata in relazione alla seguente domanda. Preso atto che il dirigente X, in rapporto agli obiettivi assegnati, ha raggiunto determinati risultati (componente "ambito organizzativo") occorre stabilire come, ossia con quali modalità, esplicitando quali comportamenti ed abilità egli ha conseguito tali risultati. Ovvero con quale orientamento all'innovazione e alla qualità, competenze organizzative e gestionali, attenzione all'integrazione organizzativa e con quali competenza professionali? In quale grado, il dirigente ha rispecchiato i comportamenti organizzativi desiderati dal Comune di Lecco?

Il metodo prevede, per ciascun dirigente, la possibilità di attribuire un diverso peso percentuale alle diverse voci di valutazione. L'attribuzione dei pesi (la cui somma deve dare 100%) spetta al Nucleo di Valutazione nella fase iniziale del processo annuale di valutazione (entro 30 giorni dalla approvazione del Piano della Performance).

La scala di valutazione è a 4 gradini, con possibilità di ulteriori differenziazioni all'interno di ciascun livello:

- a- *inadeguato al ruolo*: il comportamento è assolutamente insoddisfacente e totalmente inadeguato (punti 1);
- b- *adeguato al ruolo*: il comportamento prestato è adeguato a quanto richiesto dal ruolo ricoperto. Il valutato cioè agisce correttamente il proprio ruolo (punti 2-3);
- c- *buono*: il comportamento prestato è più che adeguato a quanto richiesto dal ruolo ricoperto, che è sentito e gestito in modo corretto. Il valutato esprime un buon livello nell'agire quotidiano, cioè dando spunti di miglioramento alla gestione del ruolo (punti 4-5);
- d- *eccellente*: il comportamento prestato supera ampiamente le aspettative del ruolo; l'attività prestata non è solamente adeguata a quanto richiesto dal ruolo ricoperto, ma il valutato pone in atto comportamenti ed azioni che superano quanto ordinariamente richiesto e dimostra la capacità di gestire ruolo e attività superiore a quanto richiesto ordinariamente. La prestazione è tale da poterla portare ad esempio (punti 6).

Per ogni singola voce di valutazione, il punteggio ponderato è calcolato moltiplicando la valutazione per il peso percentuale assegnato nella fase iniziale del processo.

Si procede quindi alla somma del punteggio ponderato per le singole voci di valutazione.

Il punteggio totale della Componente "Qualità del contributo individuale" è dato dalla somma del punteggio ponderato totale moltiplicato per 5.

La scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti è nelle risultanze di cui all'allegato n. 1.B.

Punteggio massimo: 300

C - Il colloquio di valutazione

Si tratta di un "franco" colloquio tra dirigente e nucleo di valutazione con il supporto della metodologia predisposta.

Attraverso questo colloquio si deve:

- ✓ diagnosticare ostacoli e/o opportunità che hanno consentito o impedito di raggiungere i risultati attesi;
- ✓ verificare i propri comportamenti organizzativi e gestionali;
- ✓ definire i programmi di miglioramento delle prestazioni;
- ✓ costituire un momento di controllo analitico e globale dei risultati raggiunti;
- ✓ migliorare le relazioni e la comunicazione tra dirigente e nucleo di valutazione;
- ✓ costituire un'occasione di stimolo al cambiamento e allo sviluppo.

Il colloquio di valutazione è il momento in cui procedere ad un confronto tra autovalutazione della prestazione resa dal dirigente e valutazione riconosciuta dal Nucleo di Valutazione in termini dialettici e di sviluppo con particolare riferimento alla valutazione della componente "Qualità del contributo individuale". La autovalutazione non influisce in termini automatici e diretti sul punteggio attribuito al dirigente.

Nel colloquio di valutazione il confronto tra le valutazioni e le argomentazioni espresse dal nucleo di valutazione e dal dirigente valutato possono determinare modificazioni in aumento del punteggio ottenuto sulla base delle componenti A e B in misura non superiore al 10% in ragione di meriti significativi acquisiti nel corso dell'esercizio o di risultati particolarmente rilevanti raggiunti.

D – Valutazione finale

Il punteggio ottenuto dalla somma delle due componenti: A- Componente "Ambito Organizzativo", (max 700) +B- Componente "Qualità del contributo individuale" (max 300), espletata da parte del Nucleo l'eventuale attività di incremento di cui sopra, viene suddiviso per 10.

7. RACCORDO TRA PROCESSO DI VALUTAZIONE E IL SISTEMA RETRIBUTIVO

- In presenza di un punteggio pari o superiore a **90** verrà riconosciuta una percentuale di retribuzione di risultato pari al **100%**.
- In presenza di un punteggio compreso pari o superiore **80** e inferiore a **90** verrà riconosciuta una percentuale di retribuzione di risultato pari al **90%**.
- In presenza di un punteggio pari o superiore a **60** ed inferiore a **80**, il quoziente ottenuto rappresenta la percentuale di retribuzione di risultato da riconoscere al singolo Dirigente per l'anno di riferimento.
- Un punteggio pari o superiore a **40** ed inferiore a **60** è definito "non appropriato" e non è incentivabile economicamente.
- Un punteggio inferiore a **40** rientra nell'ambito dell'insufficiente rendimento.

8. FASCE DI MERITO

La differenziazione retributiva in fasce così determinata e prevista dagli art. 19, commi 2 e 3 e 31, comma 2, del Dlgs 150/2009, così come modificato dall'art. 6, comma 1, del Dlgs 141/2011, ad eccezione di casi particolari, si applicherà a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009. Quanto al precedente punto, naturalmente sarà applicabile fatte salve eventuali modifiche normative. Laddove l'ente allocasse nel fondo per le risorse decentrate le eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'art. 16, comma 5, del DL 6.7.2011 n. 98, convertito con modificazioni dalla legge 15.7.2011 n. 111 per queste ultime risorse si applicherà già a partire dall'anno 2012 la suddivisione in fasce di merito.

COMUNE DI LECCO	
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DI QUALIFICA DIRIGENZIALE ANNO....	
DIRIGENTE VALUTATO	SETTORE
A- AMBITO ORGANIZZATIVO (max P. 700)	
VALUTAZIONE PERFORMANCE DI ENTE (P. 100)	
	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO SU 100	
VALUTAZIONE PERFORMANCE DI SETTORE (P. 500)	
	PUNTEGGIO
OBIETTIVI DI PEG (P. 400)	
MACROATTIVITA'(P. 100)	
PUNTEGGIO SU 500	
PERFORMANCE DI SETTORE VALUTATA DAL CLIENTE INTERNO (P. 100) All. 1/a	
	PUNTEGGIO
PUNTEGGIO SU 100	
B- QUALITA' DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE (max. P. 300)	
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (P. 300) All. 1/b	
PUNTEGGIO COMPLESSIVO SU 300	
C- FATTORI DI INCREMENTO DELLA VALUTAZIONE (+10%)	
Valutazione fattori di incremento del punteggio	
D- VALUTAZIONE FINALE (totale punti su 1.000/10)	
TOTALE PUNTEGGIO CONSEGUITO	
E- AREE DI MIGLIORAMENTO	
Data _____	
Firma del Dirigente valutato	
Il Nucleo di Valutazione	

Elementi per la valutazione, a cura del cliente interno, dei servizi forniti nella attività ordinaria e della collaborazione prestata in obiettivi intersettoriali.

Settore _____						
SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL SERVIZIO OFFERTO AL CLIENTE INTERNO						
FATTORI DI VALUTAZIONE		VALUTAZIONE				
		1	2	3	4	5
1	TEMPI DI RISPOSTA					
2	AFFIDABILITA' DELLA RISPOSTA					
3	COLLABORAZIONE / DISPONIBILITA' / CORTESIA / ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO					
4	CHIAREZZA E COMPLETEZZA DELLE INFORMAZIONI E COMUNICAZIONI TRASVERSALI					
5	LIVELLO COMPLESSIVO DI SODDISFAZIONE					
TOTALE (media valutazione)						
DATA:		FIRMA:				

SCHEMA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DIRIGENTE

SCALA DI VALUTAZIONE:

A: INADEGUATO AL RUOLO : punti 1

B: ADEGUATO AL RUOLO : punti 2-3

C: BUONO: punti 4-5

D: ECCELLENTE: punti 6

1. ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE E ALLA QUALITA'		
1	SPIRITO DI INIZIATIVA	<p>Capacità di riconoscere tempestivamente esigenze e problemi organizzativi e di intraprendere adeguate azioni assumendosi la responsabilità della loro attuazione.</p> <p style="text-align: right;">Punti..... *..... peso% attribuito = tot.....</p>
2	FLESSIBILITA' NELLA GESTIONE DEL LAVORO	<p>Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e nell'adattarsi alle esigenze del contesto operativo.</p> <p style="text-align: right;">Punti..... *..... peso% attribuito = tot.....</p>
3	PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO	<p>Capacità di analisi critica della situazione presente, di immaginazione di scenari futuri e di attuazione di percorsi migliorativi.</p> <p style="text-align: right;">Punti..... *..... peso% attribuito = tot.....</p>
2. COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI		
4	GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI INTERLOCUTORI INTERNI ED ESTERNI	<p>Propensione all'ascolto degli interlocutori interni ed esterni e capacità di riorientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.</p> <p style="text-align: right;">Punti..... *..... peso% attribuito = tot.....</p>
5	ATTENZIONE E CURA DEL CLIMA ORGANIZZATIVO	<p>Presta attenzione alla dimensione relazionale presente, cura le comunicazioni e favorisce lo scambio di informazioni.</p> <p style="text-align: right;">Punti..... *..... peso% attribuito = tot.....</p>
6	ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E FUNZIONI DI COORDINAMENTO	<p>Organizza il lavoro nella propria area di responsabilità in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati facilitando il funzionamento dei gruppi di lavoro. Favorisce lo sviluppo di capacità e competenze, sostenendo la crescita professionale complessiva dei collaboratori.</p> <p style="text-align: right;">Punti..... *..... peso% attribuito = tot.....</p>
7	GESTIONE DEL PERSONALE ED ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP	<p>Motiva le persone e le responsabilizza attraverso un equilibrato esercizio delle funzioni di direzione e di delega, gestendo con attenzione anche le situazioni di lavoro impreviste. Utilizza la valutazione come strumento per riconoscere, orientare e sviluppare le competenze del personale.</p>

		Punti..... *..... peso% attribuito = tot.....
3. ATTENZIONE ALL'INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA		
8	COOPERAZIONE INTERSETTORIALE E PRESIDIO DEGLI OBIETTIVI GENERALI DELL'ENTE	Contribuisce allo sviluppo di una prospettiva intersettoriale nel perseguimento degli obiettivi generali dell'Ente contenendo personalismi in un'ottica di superamento di logiche settoriali. Punti..... *..... peso% attribuito = tot.....
9	GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI GOVERNO DELL'ENTE	Capacità di rispondere alle attese e alle richieste degli organi di governo dell'ente, in particolare Sindaco e Assessori di riferimento, qualificando la collaborazione in termini di competenza e lealtà istituzionale nella distinzione e nel rispetto dei ruoli. Punti..... *..... peso% attribuito = tot.....
4. COMPETENZE PROFESSIONALI		
10	APPLICAZIONE DELLE COMPETENZE TECNICHE	Capacità di impiegare nelle consuete attività lavorative le proprie conoscenze specifiche, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> - Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro - Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della pro-pria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali - Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro - Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della pro-pria unità organizzativa. Punti..... *..... peso% attribuito = tot.....

Totale punteggio..... : 10 *5=.....

Il presente verbale viene letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO
VIRGINIO BRIVIO



IL SEGRETARIO GENERALE
PAOLO CODARRI

REFERTO DI PUBBLICAZIONE

Il sottoscritto Segretario Comunale, certifica che la presente deliberazione:

- è stata pubblicata all'Albo Pretorio del Comune il 27 LUG. 2012 vi rimarrà per 15 giorni consecutivi fino al 11 AGO. 2012, ai sensi dell'art. 124, 1° comma, D.Lgs.n. 267/2000.
- è stata comunicata ai Capigruppo Consiliari in data 27 LUG. 2012.

Li, 27 LUG. 2012



IL SEGRETARIO GENERALE
PAOLO CODARRI

CERTIFICATO DI ESECUTIVITA'

La presente deliberazione E' DIVENUTA ESECUTIVA in data _____

Li,

IL SEGRETARIO GENERALE