

Istituti Riuniti di Assistenza e Beneficenza

61045 PERGOLA (PU)
Provincia di Pesaro e Urbino

Copia di Deliberazione del Consiglio di Amministrazione

in data 16.12.2011

OGGETTO N. 229

**Approvazione dei criteri del sistema di valutazione dei dipendenti
incaricati delle funzioni dirigenziali.**

**CIG.
CUP.**

L'anno *duemilaundici* il giorno *sedici* del mese di *dicembre* alle ore *19.00*

in Pergola nella sede degli I.R.A.B..

Regolarmente convocato si è riunito il Consiglio di Amministrazione nelle persone dei Signori:

- | | | |
|----|---------------------|-------------|
| 1) | Zanchini Nello | Presidente |
| 2) | Tomassetti Giovanni | Consigliere |
| 3) | Tagnani Fabrizio | Consigliere |
| 4) | Bonaposta Giuseppe | Consigliere |
| 5) | Rossi Luigi | Consigliere |

Presenti	Assenti
1	
	1
	1
1	
1	

Riconosciuto il numero legale, il Presidente assume la presidenza e dichiara aperta la seduta.

Assiste il Segretario Sig. Moraschini Renzo.

Si dà atto che per questo argomento si assenta il Segretario Rag. Renzo Moraschini, e che, all'unanimità, viene nominato Segretario temporaneo il Consigliere Bonaposta Giuseppe.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

VISTA l'allegata proposta di deliberazione datata 12.12.2011, all'oggetto "Approvazione dei criteri del sistema di valutazione dei dipendenti incaricati delle funzioni dirigenziali";

VISTO il parere favorevole del Segretario;

All'unanimità;

DELIBERA

1) di approvare l'allegata proposta di deliberazione.

**ISTITUTI RIUNITI DI ASSISTENZA E BENEFICENZA DI PERGOLA
(Provincia di Pesaro e Urbino)**

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE

**OGGETTO: APPROVAZIONE CRITERI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI
DIPENDENTI INCARICATI DELLE FUNZIONI DIRIGENZIALI.**

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

PREMESSO che con propria deliberazione n. 88 del 11.04.2005, esecutiva ai sensi di legge, si era delegata la Comunità Montana del Catria e Cesano per la gestione in forma associata del servizio di valutazione del personale titolare di Posizione Organizzativa disciplinata ai sensi del vigente CCNL - Regioni e Autonomie Locali, approvando il relativo schema di convenzione;

DATO atto che si era aderito ad un sistema e a criteri di valutazione predisposti e approvati dalla ex-Comunità Montana sopramenzionata;

CONSIDERATO che la legge regionale n. 18/2008 e successive modificazioni ed integrazioni ha disposto la soppressione della Comunità Montana del Catria e Cesano;

RITENUTO per quanto esposto necessario provvedere alla approvazione dei criteri del sistema di valutazione dei dipendenti incaricati delle funzioni dirigenziali assumendo i riferimenti già approvati in passato dalla disciolta Comunità Montana del Catria e Cesano;

VISTI i criteri in questione predisposti dall'Ufficio Segreteria degli I.R.A.B.;

RITENUTO di provvedere in merito;

D E L I B E R A

- 1) di approvare i criteri di valutazione delle prestazioni dei dipendenti incaricati delle funzioni dirigenziali, come da elaborato allegato.

DATA 12.12.2011

IL PRESIDENTE

Landini



L'UFFICIO SEGRETERIA

Karal - by

PARERE:Favorevole.....IL SEGRETARIO: *Karal - by*

DATA 12.12.2011

I.R.A.B. DI PERGOLA

(Provincia di Pesaro e Urbino)

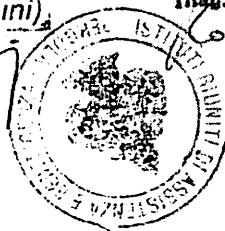
CRITERI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI E
DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE
RESPONSABILE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE
N. 229 DEL 16 DIC. 2011

IL PRESIDENTE
(Prof. *Renzo Zanchini*)

IL SEGRETARIO
(Ing. *Renzo Moraschini*)



INDICE

Finalità della valutazione	Pag. 3
Oggetto della valutazione	Pag. 4
Metodologia di valutazione	Pag. 6
Soggetti preposti alla valutazione	Pag. 12
Strumenti della valutazione	Pag. 12
Tempistica della valutazione	Pag. 13
Comunicazione della valutazione	Pag. 14
Errori da evitare nella valutazione	Pag. 15
Allegato: scheda di valutazione	Pag. 17

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione dei Dirigenti persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Dirigenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei Dirigenti, l'introduzione di una nuova cultura organizzativa e l'assegnazione della retribuzione di risultato.

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- incrementare la responsabilizzazione dei valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- incrementare l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.



OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Dirigenti è il raggiungimento degli obiettivi esplicitati dal Consiglio di Amministrazione ed i comportamenti tenuti dal Dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati (valutazione del comportamento).

La valutazione del rendimento, sarà basata sul perseguimento di obiettivi che dovranno avere determinate caratteristiche, in particolare:

- essere coerenti con le strategie dell'Ente,
- essere misurabili,
- essere significativi e/o innovativi,
- essere non facilmente raggiungibili ma realistici;
- essere annuali.

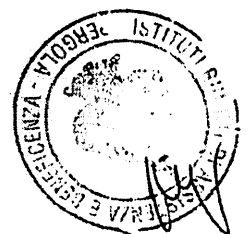
Nella valutazione del rendimento inoltre verranno considerati:

- 1) il contesto favorevole/sfavorevole nel quale il Dirigente ha perseguito gli obiettivi;
- 2) la strategicità degli obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici..

Per quanto concerne la valutazione dei comportamenti, i criteri considerati sono i seguenti:

- l'organizzazione e la direzione

intesa come la capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate;



- l'innovazione

intesa come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza e la formazione dei collaboratori;

- l'integrazione

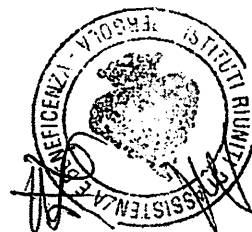
intesa come la capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi;

- l'orientamento al cliente

intesa come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio;

- la valutazione

intesa come la capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori.



METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

La modalità di espressione della valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi.

La tabella sottostante individua i punteggi massimi attribuibili ai differenti fattori valutativi:

FATTORI VALUTATIVI	PUNTEGGIO MASSEVIO
Raggiungimento degli obiettivi	. 36
Contesto operativo	8
Strategicità degli obiettivi	20
Comportamenti	36
TOTALE	100

Per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi, l'attribuzione del punteggio da 0 a 36 assume il seguente significato:

0 - 5 : Obiettivo non raggiunto

6 - 20: Obiettivo parzialmente raggiunto

21 - 36 : Obiettivo raggiunto

Il punteggio attribuito ai singoli obiettivi deve essere sommato e rapportato al numero degli obiettivi stessi.

- *Per quanto concerne il contesto operativo, l'attribuzione del punteggio da 2 a 8 assume il seguente significato:*

2: Basso livello di difficoltà sopravvenute

5: Medio livello di difficoltà sopravvenute

8: Alto livello di difficoltà sopravvenute.

Per quanto concerne la strategicità degli obiettivi, l'attribuzione del punteggio da 0 a 20 assume il seguente significato:

0 - 6 : Bassa strategicità degli obiettivi

7 - 12 : Media strategicità degli obiettivi

13 - 20 : Alta strategicità degli obiettivi

Per quanto concerne i comportamenti tenuti dai Dirigenti l'attribuzione dei punteggi da 0 a 36 assume i seguenti significati:

Organizzazione e direzione:

(capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate)

0 - 12 : (Bassa) Comportamento lavorativo concentrato non sulla programmazione, ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze



13 - 24 : (Media) Comportamento lavorativo concentrato sulla proz-arruna7ione dell'attività in rela7ione alle priorità ed importanza delle problematiche

25 - 36 : (Alta) Comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi (es. punto di riferimento per la risoluzione delle eventuali problematiche scaturenti dall'attività dei propri collaboratori e risoluzione di eventuali rapporti conflittuali verificatesi fra collaboratori)

Innovazione:

(capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza e la formazione dei collaboratori)

0 - 12 : (Bassa) Comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)

13 - 24: (Media) Comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri

25 - 36 : (Alta) Comportamento propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore di attività

Integrazione:

(capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi)

0 - 12 : (Bassa) Comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

13 - 24 : (Media) Comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri

25 - 36 : (Alta) Comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali)

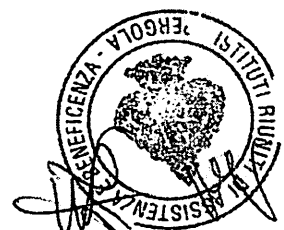
Orientamento al cliente:

(capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio

0 - 12 : (Bassa) Comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente interno o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)

13 - 24 : (Media) Comportamento d'ascolto dei bisogni del cliente interno o esterno

25 - 36 : (Alta) Comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno o esterno, al fine una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate



Valutazione:

(capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei Confronti dei propri collaboratori)

0 - 12 : (Bassa) Comportamento tendente alla valutazione uniforme: dei propri collaboratori

13 - 24 : (Media) Comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori

25 - 36 : (Alta) Comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori

Il punteggio attribuito ai singoli fattori comportamentali deve essere sommato e rapportato al numero dei fattori stessi.

Esempi di indicatori da considerare per l'attribuzione oggettiva del punteggio sulla valutazione dei comportamenti, a supporto della valutazione complessiva dei comportamenti stessi

Organizzazione e direzione

- tempestività nella consegna dei dati richiesti dal sistema di controllo interno e relativa affidabilità e completezza;
- rispetto dei tempi previsti per la determinazione;
- puntualità nella presentazione delle schede (bilancio,rendiconto ecc.);

- proposte di acquisizione di finanziamenti perseguite e conseguite;
- attribuzione della responsabilità di procedimento ai collaboratori

- grado di fungibilità raggiunto all'interno della struttura;

- grado di utilizzo del sistema informatico da parte della struttura;

- attuazione e conduzione di attività formativa e di aggiornamento del personale della propria struttura.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il Consiglio di Amministrazione supportato dall'attività del Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione nell'espletamento delle sue funzioni si avvale di tutte le informazioni che ritiene opportuno fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è la scheda di valutazione (riportata in allegato).

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato e del valutatore;



- la seconda sezione riguarda la valutazione dei rendimenti dalla quale si evince gli obiettivi prefissati, gli indicatori di risultato ed il punteggio attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione dei comportamenti dalla quale si evince i fattori comportamentali considerati ed il punteggio attribuito;
- la Quarta sezione riguarda la valutazione globale dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi - contesto - strategicità - comportamenti) ed il relativo giudizio, le osservazioni del valutato, gli interventi gestionali necessari e la data.

Innovazione

- proposte di progetti strategici pervenute all'Amministrazione;
- nuove procedure informatizzate (o miglioramenti di quelle esistenti);
- nuove procedure organizzative attivate (o miglioramento di quelle esistenti);
- strumenti innovativi di comunicazione interna od esterna attivati;
- nuovi servizi attivati (di valenza esterna per le strutture ed interna per quelle di staff);
- documentato decremento dei tempi e snellimento dei procedimenti e delle procedure.

Integrazione

- presenza e partecipazione attiva alle riunioni intersettoriali;

Orientamento al cliente

- numero reclami e contenziosi pervenuti all'Amministrazione;
- rispetto ed ottimizzazione dei tempi di procedimento interni ed esterni;

- applicazione di metodologie per la conoscenza e lettura del bisogno.

Per quanto concerne la valutazione globale questa si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Dirigenti implica una verifica sui risultati e sui comportamenti dei Dirigenti stessi.

Tale verifica periodica, da realizzarsi da parte del Nucleo di Valutazione è volta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi, ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato e ad individuare opportune azioni correttive. Tale verifica quindi deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette al valutatore inoltre di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

La valutazione finale verrà effettuata entro 30 giorni dall'approvazione della delibera del conto consuntivo.¹³



COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Tale colloquio viene realizzato periodicamente, con le modalità, indicate nel paragrafo relativo alla tempistica della valutazione, tra il Nucleo di Valutazione ed il valutato.

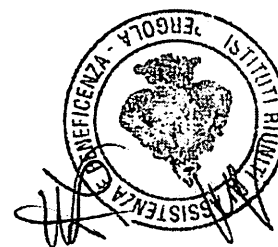
Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.¹⁴

ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed in particolare nei colloqui occorre tenere presente alcuni errori da evitare:

- l'alone: basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;
- l'indulgenza: formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;
- la severità: basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- il pregiudizio: basare la valutazione su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, ecc..
- la proiezione: basare la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;
- il contrasto: basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;
- la tendenza centrale: formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;
- la memoria: basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.



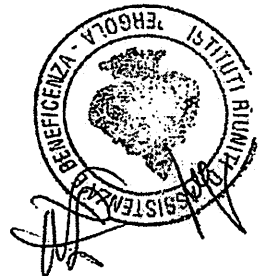
-valutare **non significa** solo formulare un giudizio: il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;

· valutare **non significa** solo premiare o non premiare: il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;

- valutare **non significa** solo compilare una scheda: la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.

ALLEGATO

SCHEDA DI VALUTAZIONE



**VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE PRESTAZIONI
DEL PERSONALE DIRIGENTE**

Anno di Riferimento

VALUTATO:

Cognome e Nome

Settore

VALUTATORE:

Cognome e Nome

AREA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI

FATTORI

VALUTAZIONE NUMERICA

PUNTEGGIO

1. ORGANIZZAZIONE E DIREZIONE

Capacità dimostrata di chiarire gli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione, di coordinare ed ottimizzare le risorse impiegate

0 - 12	13 - 24	25 - 36
Bassa	Media	Alta

2. INNOVAZIONE

Capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico ed organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza e la formazione dei collaboratori

0 - 12	13 - 24	25 - 36
Bassa	Media	Alta

3. INTEGRAZIONE

Capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi

0 - 12	13 - 24	25 - 36
Bassa	Media	Alta

4. ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocrazia) al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio

0 - 12	13 - 24	25 - 36
Bassa	Media	Alta

5. VALUTAZIONE

Capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori

0 - 12	13 - 24	25 - 36
Bassa	Media	Alta

Punteggio Totale

(Somatoria punteggi/N° fatt. comp.)



AREA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

OBIETTIVI

INDICATORI

VALUTAZIONE NUMERICA

PUNTEGGIO

1.

0 - 5 6 - 20 21 - 36

No Parzial. SI

2.

0 - 5 6 - 20 21 - 36

No Parzial. SI

3.

0 - 5 6 - 20 21 - 36

No Parzial. SI

4.

0 - 5 6 - 20 21 - 36

No Parzial. SI

5.

0 - 5 6 - 20 21 - 36

No Parzial. SI

6.

0 - 5 6 - 20 21 - 36

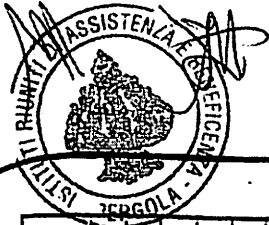
No Parzial. SI

7.

0 - 5 6 - 20 21 - 36

No Parzial. SI

Punteggio Totale _____
 (Somatoria punteggi/N° ob.)



AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE

VALUTAZIONE GLOBALE FINALE DEL VALUTATORE

Raggiungimento obiettivi

Contesto operativo

2	5	8
Bassa	Media	Alta

Strategicità degli obiettivi

0 - 6	7 - 12	13 - 20
Bassa	Media	Alta

Comportamenti

Punteggio finale

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

ATTI GESTIONALI INERENTI IL VALUTATO NECESSARI (es. corsi di formazione, ...)

DATA _____

Approvato e sottoscritto:

IL PRESIDENTE

F.to ZANCHINI NELLO

I Consiglieri

F.to ROSSI LUIGI

Il Segretario

F.to BONAPOSTA GIUSEPPE

Pergola, li **17 DIC. 2011**

Il sottoscritto Segretario attesta che è stata disposta la pubblicazione di copia della presente deliberazione all'Albo Pretorio on-line del Comune di Pergola per quindici giorni consecutivi.

Il Segretario

F.to MORASCHINI RENZO

Copia conforme all'originale per uso amministrativo

Pergola li, **17 DIC. 2011**

V.to: **IL PRESIDENTE**

[Signature]



IL SEGRETARIO

[Signature]

Il sottoscritto Segretario I.R.A.B., visti gli atti d'ufficio,

ATTESTA

- ✗ che la presente deliberazione è stata trasmessa al Comune di Pergola ai sensi dell'art. 7, comma 1, della L. R. 18.05.2004, n. 13, con lettera n. 656 del **17 DIC. 2011**
- che la presente deliberazione è stata pubblicata all'Albo Pretorio on-line del Comune di Pergola per quindici giorni consecutivi dal (N. REG.PUB.) al

Pergola, li

Il Segretario