Formazione

Formazione e accompagnamento alla riforma Brunetta. Il caso dei Comuni dell'Associazione intercomunale Terred'acqua

di Vincenza Esposito
di Futura S.p.A. (1) - Società pubblica per la Formazione Professionale e lo Sviluppo del Territorio
e di Lucia Perna
Segretario e Direttore Generale del Comune di San Giovanni in Persiceto

I Comuni dell'Associazione intercomunale Terred'acqua (Provincia di Bologna) hanno inteso avviare una riflessione comune in relazione alle novità applicabili alle p.a. locali introdotte dal D.Lgs. n. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", avvalendosi del supporto di un progetto formativo e di accompagnamento per la gestione della fase transitoria di attuazione di quanto previsto dal decreto. Scopo del progetto, nato dal confronto con i direttori/segretari generali dei Comuni associati e dalla condivisione a livello intercomunale degli obiettivi rispetto ai quali intervenire, è stato quello di supportare le Amministrazioni coinvolte fornendo conoscenze, indicazioni e strumenti utili a far fronte alle novità introdotte dalla riforma, e di cui dotarsi e poter applicare nelle proprie realtà organizzative

Il percorso formativo e di accompagnamento e gli strumenti di supporto per la gestione della fase transitoria di applicazione del decreto n. 150/2009 (2)

L'obiettivo fondamentale del progetto realizzato coinvolgendo i direttori/segretari generali e referenti tecnici delle amministrazioni di Terred'acqua, è stato quello di supportare le singole realtà organizzative nella gestione della fase transitoria di applicazione del decreto, con particolare attenzione ai titoli II, III e IV. Nello specifico, la realizzazione di questo percorso ha voluto in particolar modo favorire il confronto tra i Comuni coinvolti rispetto alle novità, fornire un supporto nell'implementazione degli strumenti ritenuti necessari per lo sviluppo del ciclo di gestione della *performance* ed individuare le azioni di miglioramento per la messa a regime dei sistemi gestionali introdotti dal decreto.

Nel periodo di realizzazione del progetto (aprile 2010 - febbraio 2011) le Amministrazioni coinvolte, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, hanno svolto le seguenti attività:

- ricognizione degli obiettivi comuni delle amministrazioni e degli strumenti da attivare per essere in linea con quanto introdotto dal D.Lgs. n. 150/2009;
- gestione della fase transitoria: strumenti - tempi - fasi;

Note:

(1) Futura S.p.A. è la Società Pubblica per la Formazione Professionale e lo Sviluppo del Territorio costituita nel 1996 dai Comuni di San Giovanni in Persiceto e San Pietro in Casale, dove hanno sede le sue due strutture operative. Oggi sono soci di Futura 17 Comuni e la Comunità Montana Unione dei Comuni Valle del Samoggia.

(2) Di Vincenza Esposito.

• recepimento all'interno dei regolamenti dei principi contenuti nel decreto;
• introduzione/implementazione e sviluppo dei processi e degli strumenti di programmazione, al fine di allinearli con quanto previsto nel ciclo di gestione della *performance*;
• esame dei contenuti degli accordi decentrati e sugli strumenti di monitoraggio e valutazione della *performance* organizzativa in linea con gli indirizzi forniti successivamente dalla commissione nazionale di valutazione.

In relazione agli obiettivi perseguiti dai Comuni dell'Associazione intercomunale Terred'acqua - sintetizzabili nell'acquisizione di strumenti utili alla gestione delle novità introdotte dal decreto - è stato condiviso con i direttori/segretari generali di costruire un percorso formativo che prevedesse sia momenti di approfondimento teorico e di aggiornamento, che momenti di attività pratica all'interno di un ''Gruppo di lavoro permanente''.

Il progetto formativo è stato strutturato in cinque incontri suddivisi - ognuno - in due sessioni di lavoro, così articolate:
• *sessione formativa*: durante la mattinata è stata prevista - per le prime quattro giornate - un'attività di tipo seminariale volta all'aggiornamento e all'approfondimento di tematiche inerenti la materia;
• *sessione di lavoro*: il pomeriggio è stato dedicato all'attività del Gruppo permanente, che ha portato avanti progetti specifici e obiettivi concreti di lavoro.

Alle sessioni del mattino, concepite principalmente come momenti formativi/informativi, hanno partecipato, oltre che il ''Gruppo di Lavoro permanente'', individuato ad avvio attività, anche altro personale interessato agli aggiornamenti in itinere, segnalato dai Comuni.

La metodologia utilizzata (3)

L'interazione e il coinvolgimento di un ''Gruppo di lavoro permanente'', costituito dai direttori/segretari generali e dai diversi referenti tecnici delle amministrazioni aderenti (responsabili del personale), è risultato essere un elemento essenziale dell'efficacia dell'iniziativa. Attraverso un processo di reciproco scambio di esperienze, conoscenze, strumenti e prassi operative è stato infatti possibile costruire strumenti e metodologie concrete, condivise a livello intercomunale ed aderenti alle specifiche realtà.

Per la realizzazione delle attività, è stato coinvolto uno staff di esperti in materia, che ha svolto una duplice funzione: di docenza, in relazione alle sessioni formative mattutine, e di *coaching*, rispetto alle attività di lavoro previste durante le sessioni pomeridiane, supportando il ''Gruppo di lavoro permanente'' nell'individuazione di strumenti e nella realizzazione di piani di azione, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'attività degli esperti è stata infatti volta a stimolare lo sviluppo delle progettualità previste per rispondere agli obiettivi inizialmente prefissati, rivedendo insieme agli interessati i punti chiave, fornendo loro spunti, suggerimenti e riscontri in merito alla prosecuzione dei lavori.

In linea con l'approccio metodologico adottato, basato sull'apprendimento in rete, tra le modalità didattiche adottate - per tutta la durata delle attività - è stato previsto l'utilizzo di una piattaforma informatica, attraverso cui i partecipanti hanno avuto la possibilità di visionare il materiale consegnato in itinere alle giornate di lavoro, gli stati di avanzamento dell'attività del ''Gruppo di lavoro permanente'', e per trovare tutte le informazioni utili inerenti l'avanzamento del progetto (tav. 1).

Attraverso lo strumento della *chat*, messa a disposizione sulla piattaforma informatica, lo staff di docenti, fissando un appuntamento online, ha dato la propria disponibilità per approfondire argomenti di interesse che sono stati successivamente discussi e analizzati nelle giornate di aula. La *chat* è risultata in questo modo essere uno spazio utile al confronto e a declinare possibili dubbi emersi durante il percorso formativo e nello svolgimento delle attività del ''Gruppo di lavoro permanente''.

L'articolazione e le fasi del progetto (3)

La riflessione relativa agli obiettivi comuni su cui il ''Gruppo di lavoro permanente'' ha lavorato durante il primo anno transitorio dell'applicazione del decreto e le metodologie da adottare in merito a come portare avanti una politica congiunta del personale a livello intercomunale è stata condivisa preliminarmente con i sindaci dei Comuni coinvolti.

Il progetto è stato strutturato in cinque giornate di lavoro: nelle prime quattro si è assistito all'alternarsi di momenti formativi/informativi di aula e attività svolte dal ''Gruppo di lavoro permanente'', mentre nel quinto incontro sono stati analizzati i documenti di programmazione ai fini della riforma Brunetta.

In concomitanza con le novità normative avanzate nel corso dell'anno e allo scopo di offrire un aggiornamento conforme all'azione di applicazione

Nota:

(3) Di Vincenza Esposito.

Tavola 1 - Immagine della piattaforma FAD del Gruppo di lavoro permanente

di quanto previsto dal decreto, durante le sessioni formative sono stati approfonditi i seguenti temi:
- le ragioni del cambiamento alla base della riforma Brunetta;
- l'analisi del titolo II: principali contenuti informativi e ricadute sul modus operandi dell'ente locale;
- quali termini per l'adeguamento da parte degli enti? E quali conseguenze in caso di non adempimento entro il 31 dicembre 2010?;
- come predisporre la *check list* da cui partire per costruire la nuova architettura dei sistemi;
- i contenuti della manovra e i riflessi sulla riforma;
- il regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi nel quadro organizzativo dell'ente;
- le dimensioni della valutazione del lavoro: la valutazione della prestazione;
- gli elementi di valutazione della performance organizzativa e individuale alla luce del D.Lgs. n. 150/2009;
- il modello di Smivap;
- le dimensioni della valutazione del lavoro: la valutazione della prestazione;
- la definizione e misurazione degli obiettivi da inserire nei documenti programmatici (Pgs, Rpp, Pdo e Peg) in coerenza con l'implementazione della riforma Brunetta;
- la misurazione e il controllo della performance: aspetti economico-aziendali;
- gli elementi base per la valutazione della performance e la valorizzazione del merito secondo la legge Brunetta;
- la progettazione di un sistema di indicatori atti a misurare le variabili ''chiave'' dell'azione amministrativa: l'impianto di un sistema di programmazione e controllo;
- la progettazione del Piano dettagliato degli obiettivi e del Piano esecutivo di gestione correlato al Pgs secondo le indicazioni della riforma Brunetta e della Civit.

Durante le attività del ''Gruppo di lavoro permanente'' sono stati forniti dallo staff di esperti elementi ed indicazioni utili al fine di svolgere operativamente le attività individuate. Le amministrazioni coinvolte durante le attività del Gruppo hanno condiviso esperienze, conoscenze, metodologie e strumenti operativi realizzando progetti specifici attraverso:
- analisi dei regolamenti e degli accordi decentrati partendo dal modello *ciclo di gestione della performance*;
- analisi al regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi vigenti con l'utilizzo della *check list* predisposta dallo staff di esperti;

Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi
Check list

• Il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi adottato nel vostro ente disciplina le materie indicate nel D.Lgs. n. 267/2000?
• Quali elementi risultano oggi in contrasto con le disposizioni del D.Lgs. 150/2009? Riflettere sulle modifiche da apportare alle parti relative al ruolo dei dirigenti, all'affidamento di incarichi dirigenziali (tempo indeterminato e determinato) e al ruolo dell'Oiv rispetto al nucleo di valutazione.
• Come può essere caratterizzato nel vostro ente il ciclo di gestione della performance in riferimento ai documenti di programmazione ad oggi in uso?

• elaborazione di un modello di sistema di valutazione della performance individuale;
• elementi per la valutazione dei dipendenti di categoria A - B - C - D (tav. 2);
• *check-list* della documentazione realizzata nei propri enti ed identificazione degli obiettivi strategici derivanti dal programma di mandato del rispettivo sindaco da includere nel nuovo Pgs e dal quale dovranno scaturire anche gli obiettivi da inserire nel Pdo e quantificati nel Peg;
• analisi dei documenti di programmazione ai fini della riforma Brunetta.

Tavola 2
Elementi di valutazione - Art. 9, c. 2, D.Lgs. n. 150/2009 ***(Risultato del lavoro di gruppo del 6 settembre 2010. Base di partenza per implementare il sistema unico per l'Associazione Terred'acqua. Scala di valutazione: 1-5)***

Elementi di valutazione	Peso		Modalità di valutazione	Fattori di valutazione	Valutatore
	D	A, B, C			
Obiettivi individuali o di gruppo (obiettivi di Peg)	40	30	*Oggettivo* da consuntivo Peg	Grado di raggiungimento degli obiettivi di mantenimento, miglioramento e sviluppo inseriti nel Peg/Pdo	P.O.
Qualità del contributo individuale alla performance dell'unità organizzativa	20	10	*Soggettivo* su indicatori	*Possibili indicatori:* • Area gestionale: – rispetto dei tempi; – impegno e affidabilità; – attenzione alla qualità per la soddisfazione per l'utenza.	P.O.
Competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi	40	60	*Soggettivo* su indicatori	*Possibili indicatori:* • Area relazionale: – capacità di coordinamento ed integrazione; – capacità di relazionarsi con gli altri enti e in particolare con l'Associazione; – orientamento all'utente interno ed esterno. • Area innovativa: – propositività e supporto all'innovazione; – flessibilità e capacità di adattamento al cambiamento organizzativo; – problem solving.	P.O.
Totale performance	**100**				

Risultati ottenuti (4)

Il percorso di formazione e accompagnamento alla riforma Brunetta ha permesso un dibattito approfondito sulle diverse tematiche e uno scambio di opinioni fra i Comuni dell'Associazione Terred'acqua sulle attuali organizzazioni con lo scopo di condividere delle regole comuni riferite alla programmazione e pianificazione strategica, elementi essenziali per una corretta valutazione della *performance* organizzativa e individuale.
Si è giunti, dopo un proficuo lavoro di scambio di diverse esperienze, a condividere uno schema di nuovo regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi che fissa delle regole comuni a tutti gli Enti sia sulla struttura organizzativa che sul ciclo di gestione, misurazione e valutazione della performance.
Le regole fissate dal decreto n. 150 non hanno stravolto l'assetto attuale perché in tutti gli enti erano già presenti principi di pianificazione e programmazione degli obiettivi e delle modalità di valutazione della performance individuale attraverso schede valutative delle competenze individuali e di raggiungimento degli obiettivi. Lo sforzo si è pertanto incentrato sulla definizione delle fasi di gestione della performance, sul sistema integrato di pianificazione e controllo e sulla puntualizzazione dei criteri e modalità di valorizzazione del merito.
Altro lavoro molto importante è stato la definizione di un unico manuale di valutazione della performance individuale, che ha portato ad uniformare le diverse esperienze presenti nei Comuni e a creare un sistema uguale per tutti i dipendenti. Si è condiviso infine di lasciare un margine di differenziazione fra gli enti rispetto al sistema di valutazione dei dirigenti e delle posizioni organizzative.

Nota:

(4) Di Vincenza Esposito e Lucia Perna.

Tavola 3
Il Manuale di valutazione della performance individuale *(Estratti dalla versione realizzata dal ''Gruppo di lavoro permanente'' ed illustrata ai sindacati nel maggio 2011)*

1. Obiettivi

Il processo valutativo, descritto nel Manuale di valutazione della performance individuale elaborato dal ''Gruppo di lavoro permanente'', ha come obiettivo quello di sostenere i processi di crescita dei singoli individui, di costruire la base di riferimento per la definizione delle politiche del personale e integrarsi con i piani della formazione ed il sistema incentivante nella sua più ampia accezione.
Nello specifico il sistema di valutazione si pone i seguenti obiettivi:
– evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
– chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona
– valorizzare le risorse professionali dell'ente, promuovendo percorsi di crescita delle competenze individuali tesi al miglioramento della performance;
– creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra gli attori del processo di valutazione come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione mediante l'esplicitazione degli aspetti positivi e delle criticità nello svolgimento del lavoro;
– sostenere il senso di partecipazione e responsabilità del personale nella realizzazione degli obiettivi dell'ente e accrescere in tal modo il senso di appartenenza all'organizzazione;
– contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
– premiare la performance con opportuni sistemi incentivanti.

2. Fasi del processo di valutazione

Il processo valutativo, come disciplinato dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, si articola nelle seguenti fasi:
– illustrazione al soggetto valutato della scheda individuale che riporta gli obiettivi (ed i relativi indicatori di risultato) in cui è coinvolto e alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare. Insieme agli obiettivi vengono illustrati gli ulteriori elementi di valutazione riferiti alle competenze ed ai comportamenti organizzativi;
– effettuazione di una verifica intermedia attraverso una specifica riunione con tutti i valutati in relazione allo stato di avanzamento degli obiettivi anche al fine di individuare azioni e strumenti idonei al superamento di eventuali criticità riscontrate;
– incontro individuale con ogni singolo soggetto per il quale sussistono fatti e/o difficoltà riscontrate che potrebbero portare ad una valutazione finale dell'apporto individuale non in linea con le attese al fine di consentire di adeguare il proprio lavoro e comportamenti all'obiettivo. Nella scheda di valutazione saranno indicati gli esiti del confronto della fase intermedia;
– illustrazione a consuntivo dei risultati complessivi raggiunti dal servizio e effettuazione di colloqui individuali con i dipendenti per analizzare la prestazione dell'anno trascorso relativamente ai comportamenti organizzativi e consegna della sche-

da individuale riportante il risultato della valutazione unitamente alle indicazioni per il miglioramento della prestazione che verrà firmata per presa visione.

3. Metodologia per la valutazione dei risultati
All'interno di ciascun servizio verranno individuati ad inizio anno gli obiettivi, il loro peso, gli indicatori di risultato ad essi collegati ed il personale coinvolto nella realizzazione di ciascun obiettivo. Gli obiettivi dovranno essere attentamente monitorati in corso d'anno anche al fine di apportare eventuali modifiche ed integrazioni in relazione all'andamento effettivo della gestione.
Ogni dipendente verrà valutato sugli obiettivi a lui assegnati individualmente e/o come componente del servizio.
I risultati relativi agli obiettivi assegnati ai dipendenti vengono valutati al 31 dicembre di ogni anno sulla base degli indicatori previsti. Il punteggio ottenuto per ogni obiettivo corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso. Il punteggio finale per la parte risultati sarà dato dalla media ponderata dei punteggi ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati al dipendente sulla base del peso ad essi attribuito.
Di seguito si descrivono i comportamenti agiti rispetto all'*ambito gestionale* (come si gestisce la propria attività), a quello *relazionale* (come ci si rapporta con gli altri) e *innovativo* (propositività e disponibilità al cambiamento) per le categorie A - B - C.

Ambito gestionale - Cat. A - B - C

Impegno e affidabilità nel ruolo lavorativo	*Definizione:* svolgere la propria attività in linea con gli indirizzi dell'amministrazione, fare il proprio dovere e mantenere gli impegni che sono stati assegnati.
Comportamento atteso del dipendente	• Nello svolgimento della propria attività dimostra di conoscere il funzionamento e le regole dell'organizzazione. • È capace di assumere autonome decisioni operative coerentemente alle indicazioni ricevute e alle norme specifiche di riferimento. • Svolge la propria attività con precisione.
Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza	*Definizione:* Perseguire una gestione quotidiana coerente alle esigenze dell'utenza, che garantisca buona qualità e tempestività anche a fronte di un contesto organizzativo complesso e dinamico.
Comportamento atteso del dipendente	• Le esigenze dell'utente sono correttamente interpretate e le risposte risultano pertanto coerenti rispetto al bisogno espresso. • Sa gestire cambiamenti di procedura orientati al miglioramento della soddisfazione dell'utente quale dimostrazione della capacità di ascolto, analisi e selezione dei bisogni dello stesso (*).
(*) per la cat. A: Sa gestire cambiamenti di procedura orientati al miglioramento della soddisfazione dell'utente quale dimostrazione della capacità di ascolto e relazione con l'utenza.	
Rispetto dei tempi	Definizione: Svolgere la propria attività nei tempi richiesti e funzionali alla ottimizzazione dei processi.
Comportamento atteso del dipendente	• Capacità di rispettare i tempi assegnati. • Capacità di migliorare i tempi di esecuzione delle fasi assegnate.

Ambito relazionale (Cat. A - B - C)

Capacità di coordinamento e integrazione (sia all'interno dell'ente che con altri enti in particolare con l'Associazione Terred'acqua)	*Definizione:* Operare in contesti organizzativi e culturali eterogenei per contribuire alla realizzazione delle attività dell'ente sia nell'ambito della propria unità/ servizio che nell'ambito di servizi diversi; comprendere i rispettivi obiettivi ed approcci, coordinare i propri comportamenti con quelli degli altri.
Comportamento atteso del dipendente	• Dimostra disponibilità nei confronti dei colleghi, integrando le proprie energie con quelle degli altri.

	• Condivide le informazioni utili/rilevanti al fine di assolvere in maniera efficiente ed efficace i rispettivi compiti. • Condivide obiettivi e responsabilità assegnati al gruppo, vi partecipa attivamente e ne accetta l'assegnazione di ruoli e compiti adoperandosi per realizzare con puntualità e precisione i propri.
Orientamento all'utenza interna ed esterna	*Definizione:* Gestire la propria attività in maniera adeguata rispetto all'utenza interna ed esterna in applicazione dei principi di trasparenza, coordinamento ed efficacia dell'attività svolta.
Comportamento atteso del dipendente	• La relazione con l'utenza interna è improntata al rispetto dei ruoli e delle competenze e ad un approccio sinergico finalizzato alla soluzione dei problemi ed alla gestione delle attività. • La relazione con l'utenza esterna è orientata alla soddisfazione del bisogno, all'istaurazione di relazioni positive di ascolto e di indirizzo dell'utente, nella consapevolezza di dover favorire la buona immagine dell'Ente.

Ambito innovativo (Cat. A - B - C)

Flessibilità e capacità di adattamento al cambiamento organizzativo	*Definizione:* Disponibilità al cambiamento di prodotto e processo ed all'aggiornamento professionale.
Comportamento atteso del dipendente	• È disponibile a cambiare il proprio modo di lavorare per adattarsi alla mutata situazione. • È disponibile ad acquisire nuove competenze sia con riferimento all'utilizzo di nuove tecnologie che all'acquisizione di nuove funzioni all'interno dell'Ente.
Propositività e supporto all'innovazione	*Definizione:* Trovare soluzioni innovative ampliando i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi; produrre idee alternative; cogliere nuove opportunità anche tecnologiche per realizzare gli obiettivi dati.
Comportamento atteso del dipendente	• È capace di proporre soluzioni, strumenti e metodologie innovative per semplificare l'attività lavorativa oltre che per migliorarne al contempo l'efficienza e l'efficacia (con attenzione anche al rapporto costi/benefici, risorse/risultati).
Problem solving	*Definizione:* Capacità di prevenire e risolvere problemi e conflitti adottando le soluzioni più adeguate in relazione al contesto organizzativo
Comportamento atteso del dipendente	• È capace di individuare e analizzare il problema; evidenziarne i punti critici; proporre soluzioni organizzative e gestionali.

4. Esempio di scheda di valutazione della prestazione per le categorie A-B-C

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE anno ... Cat. A-B-C					
AREA					
SERVIZIO					
COGNOME/NOME					
PROFILO					
RISULTATI (PUNTEGGIO MASSIMO 30) (ESEMPIO)					
Obiettivo	**Peso**	**Indicatore**	**Risultato**	**% raggiungimento**	**Punteggio**
1	60			100	60
2	40			50	20
			Totale punteggio		**80**
RIPARAMETRAZIONE RIFERITA A MAX=30 PUNTI				24	

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (PUNTEGGIO MASSIMO 70)					
AMBITO GESTIONALE (p. max=10)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Impegno e affidabilità		X			
Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza			X		
Rispetto dei tempi				X	
A= Punteggio	10 (PT MAX):X=15:9 ⇒ **6 pt**				
AMBITO RELAZIONALE (p. max=30)					
Capacità di coordinamento e integrazione con gli altri servizi e con altri Enti in particolare nell'ambito dell'Associazione Terred'acqua					
Orientamento all'utenza interna ed esterna					
B= Punteggio	⇒ **24 pt**				
AMBITO INNOVATIVO (p. max=30)					
Flessibilità e capacità di adattamento al cambiamento organizzativo					
Propositività e supporto all'innovazione					
Problem solving					
C= Punteggio	⇒ **24 pt**				
TOTALE (A+B+C)	**6+24+24=54**				
TOTALE PUNTEGGIO (RISULTATI + COMPORTAMENTI)	**54+24=78**				

OSSERVAZIONI DERIVANTI DALLA VERIFICA DI METÀ ANNO	
Osservazioni e suggerimenti (interventi formativi necessari, proposte di modifiche organizzative, dei compiti assegnati, ridefinizione degli obiettivi, ...)	
DEL VALUTATO	**DEL VALUTATORE**

Data di consegna:

Per ricevuto
Firma del dipendente

Firma del Responsabile di Servizio/Dirigente

Considerazioni conclusive (5)

Questo percorso di costruzione collettiva di nuovi modelli ha inoltre permesso un dialogo nuovo e particolarmente costruttivo con le organizzazioni sindacali che sono state coinvolte a un tavolo unico di confronto, e hanno condiviso l'importanza di definire chiare regole di gestione, misurazione e valutazione della performance individuale, rendendo partecipi i lavoratori anche attraverso momenti di formazione mirata.
Al termine del percorso di formazione e accompagnamento alla riforma Brunetta sono stati inoltre raggiunti gli obiettivi di condivisione tra gli enti coinvolti, di implementazione e costruzione di strumenti comuni per la gestione della fase transitoria di attuazione di quanto previsto dal decreto.
Attraverso un processo di mutuo scambio di esperienze, conoscenze e prassi operative è stata possibile la costruzione di progettualità reali, condivise a livello intercomunale ed aderenti alle loro specifiche realtà.

Nota:

(5) Di Vincenza Esposito e Lucia Perna.