

***SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
DEI DIRIGENTI***

*(Allegato 1)*

## Oggetto della valutazione

Il sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti ha ad oggetto:

- 1 Il grado di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo / miglioramento contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG) ed assegnati al dirigente;** (*Peso 50*)
- 2 La performance del settore di diretta preposizione** volta a rilevare la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nella realizzazione della propria attività istituzionale. Tale valutazione tiene conto degli andamenti degli indicatori di attività istituzionale ordinaria relativi alle unità organizzative a cui sono preposti, valorizzati nell'ambito del Piano esecutivo di gestione; (*Peso 15*)
- 3 Le capacità manageriali ed i comportamenti organizzativi dimostrati** nell'esercizio della gestione La valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi del dirigente. (*Peso 10*)
- 4 La qualità del contributo assicurato alla performance generale di ente.** (*Peso 10*)
- 5 La capacità di valutare i propri collaboratori** dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi intesa come capacità di gestire l'intero processo di valutazione nei confronti del proprio personale e di differenziare i giudizi secondo principi di equità e meritocrazia. (*Peso 15*)

## La metodologia di valutazione

### 1) Grado di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo / miglioramento contenuti nel PEG ad assegnati al dirigente.

Ai fini della valutazione di tale ambito è opportuno che nel PEG risulti, per ciascun dirigente:

- Quali sono gli obiettivi della gestione dell'anno di riferimento
- Quali sono gli indicatori di risultato attraverso i quali condurre l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi medesimi;
- Come ciascun obiettivo, o insiemi di obiettivi, pesa in rapporto ad altri obiettivi assegnati al medesimo dirigente.

La somma dei pesi degli obiettivi assegnati individualmente a ciascun dirigente è uguale a 100.

Per ogni obiettivo l'OIV esprime un punteggio (da 0 a 10) sulla base del grado di raggiungimento:

<b>Valutazione</b>	<b><u>Punteggio</u></b>
Obiettivo non raggiunto	0
Obiettivo parzialmente raggiunto	da 1 a 7
Obiettivo raggiunto	da 8 a 10

Il risultato finale è dato dalla media ponderata dei punteggi riportati sui singoli obiettivi sulla base dei rispettivi pesi.

### 2) Performance del settore di diretta preposizione

La performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità è valutata in relazione alla regolarità, all'efficacia, efficienza ed economicità nella realizzazione dell'attività istituzionale specifica del settore. La valutazione avviene sulla base di un Giudizio formulato dall'OIV come segue:

<b>Valutazione</b>	<b><u>Punteggio</u></b>
Performance di settore bassa	da 0 a 3
Performance di settore media	da 4 a 7
Performance di settore alta	da 8 a 10

**Ciascun dirigente durante la sessione di incontri con l'OIV finalizzata alla validazione degli obiettivi del PEG, è tenuto a proporre uno o più indicatori attraverso i quali valutare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dell'attività istituzionale gestita e i relativi parametri o standard di confronto.**

All'OIV sono comunque forniti:

- la serie storica degli indicatori di attività istituzionale così come rilevati di volta in volta in sede di rendicontazione del PEG.
- la serie storica dei dati relativi alla consistenza del personale.

### **3) La valutazione delle capacità manageriali, dei comportamenti organizzativi**

Le capacità manageriali (comportamenti organizzativi) del dirigente sono apprezzate sulla base di 5 criteri guida.

Il Sindaco, tenuto conto della diversa importanza che di volta in volta assumono i vari fattori di valutazione e a seconda delle criticità riscontrate, può, per ciascun dirigente, attribuire un peso differenziato ai predetti fattori; in tal caso la somma dei vari pesi per ciascun criterio deve essere pari a 100; la decisione di ponderare diversamente i vari fattori di valutazione deve essere comunicata entro il mese di marzo dell'anno di riferimento.

Per ciascuno dei 5 elementi di valutazione sono indicati alcuni possibili descrittori, cioè aspetti del comportamento professionale che il valutatore può considerare per esprimere la propria valutazione.

#### **3.1 PROGRAMMAZIONE STRATEGICA: Supporto agli organi di governo per l'ideazione, la programmazione e l'attuazione del programma politico-amministrativo e capacità di tradurre gli obiettivi dell'Amministrazione comunale in piani, programmi e strategie:**

<b>Significato</b>	<b>Punteggio</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Supporto non adeguato	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Supporto sufficiente	<b>4</b>	<b>4,5</b>	<b>5</b>
Supporto mediamente adeguato	<b>6</b>	<b>6,5</b>	<b>7</b>
Supporto buono	<b>7,5</b>	<b>8</b>	<b>8,5</b>
Supporto ottimo	<b>9</b>	<b>9,5</b>	<b>10</b>

#### *Comportamenti attesi:*

<i>Propone e attua obiettivi significativi sia rispetto alle linee di mandato che agli indirizzi del Sindaco espressi annualmente, nonché in relazione al valore che creano per i cittadini</i>
<i>Il dirigente supporta attivamente il vertice politico nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche</i>
<i>Analizza le situazioni prevedendo in anticipo i possibili ostacoli e le azioni correttive da adottare</i>
<i>Il dirigente è orientato al raggiungimento del risultato, nel rispetto dei tempi previsti, anche nell'ambito di obiettivi che coinvolgono più settori o tutto l'ente</i>
<i>Mantiene un approccio analitico e propositivo</i>

Il dirigente presenta una relazione esplicativa dei comportamenti concretamente tenuti e degli strumenti attivati

Su tale specifico comportamento organizzativo si esprime direttamente, formulando il relativo punteggio, il Sindaco sentito l'Assessore di riferimento.

### 3.2 PROGRAMMAZIONE GESTIONALE Capacità di programmazione ed organizzazione del proprio lavoro e del lavoro dei collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi assegnati dall'amministrazione comunale

Significato	Punteggio		
	1	2	3
Capacità non adeguata	1	2	3
Capacità sufficiente	4	4,5	5
Capacità mediamente adeguata	6	6,5	7
Capacità buona	7,5	8	8,5
Capacità ottima	9	9,5	10

#### Comportamenti attesi:

<i>Condivide con i propri collaboratori, almeno a scopo conoscitivo, gli obiettivi o piani d'azione da intraprendere, mediante almeno 3 incontri di settore o servizio o sezione</i>
<i>Dimostra una tensione per ottenere il massimo dei risultati dal minimo impiego di risorse (risultati per unità tempo – risorse - strumenti).</i>
<i>Identifica con chiarezza obiettivi e priorità</i>
<i>Effettua un monitoraggio analitico dell'avanzamento lavori, dello stato dell'arte di obiettivi e progetti affidati ai dipendenti, proponendo agli organi di governo le azioni correttive ritenute necessarie in ordine alle criticità emerse in fase di realizzazione di specifici obiettivi o progetti</i>
<i>Verifica le attività effettuate dai collaboratori e fornisce loro indicazioni su miglioramenti da apportare;</i>
<i>Delega funzioni e assegna attività ai propri collaboratori in funzione delle loro specifiche competenze</i>

Il dirigente presenta una relazione esplicativa dei comportamenti concretamente tenuti e degli strumenti attivati

### 3.3 FLESSIBILITA' Adattabilità, flessibilità, attitudine al cambiamento nell'esercizio del proprio ruolo gestionale.

Significato	Punteggio		
	1	2	3
Capacità non adeguata	1	2	3
Capacità sufficiente	4	4,5	5
Capacità mediamente adeguata	6	6,5	7
Capacità buona	7,5	8	8,5
Capacità ottima	9	9,5	10

#### Comportamenti attesi:

<i>Elabora soluzioni razionali ed innovative tenendo sempre in considerazione le priorità</i>
<i>Applica in modo flessibile regole e procedure per realizzare gli obiettivi dell'ente</i>
<i>Fronteggia emergenze e imprevisti in modo costruttivo</i>
<i>Accetta il cambiamento e cerca di sfruttare le innovazioni introdotte per raggiungere gli obiettivi affidati</i>

Il dirigente presenta una relazione esplicativa dei comportamenti concretamente tenuti e degli strumenti attivati

Su tale specifico comportamento organizzativo si esprime direttamente, formulando il relativo punteggio, il Sindaco sentito l'Assessore di riferimento.

**3.4 GESTIONE DELLE RELAZIONI** Capacità di gestire e risolvere positivamente le dinamiche di relazione con i propri collaboratori e con gli utenti (interni ed esterni) dei servizi erogati.

Significato	Punteggio		
	1	2	3
Capacità non adeguata	4	4,5	5
Capacità sufficiente	6	6,5	7
Capacità mediamente adeguata	7,5	8	8,5
Capacità buona	9	9,5	10

*Comportamenti attesi:*

<i>Partecipa fattivamente alla conferenza dei dirigenti e alle altre iniziative intersettoriali in funzione di un migliore coordinamento</i>
<i>Sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori</i>
<i>Utilizza gli strumenti di gestione delle risorse umane di cui dispone in modo integrato per valorizzare i collaboratori</i>
<i>Coordina i dipendenti, utilizzando il dialogo, lo scambio di informazioni e il confronto continuo quali strumenti per sostenere una linea organizzativa comune.</i>
<i>Cerca di cogliere le occasioni che si presentano per creare valore per l'utente</i>
<i>Dimostra capacità di interpretare le richieste dell'utente fornendo risposte adeguate, anche rispetto all'attivazione di nuovi servizi o alla modifica delle modalità organizzative di quelli esistenti</i>

Il dirigente presenta una relazione esplicativa dei comportamenti concretamente tenuti e degli strumenti attivati

**3.5 SVILUPPO PROFESSIONALE E INNOVAZIONE** Capacità di aggiornamento e sviluppo professionale sia personale sia dei propri collaboratori, finalizzata alla qualificazione dei sistemi gestionali e dei processi di lavoro.

Significato	Punteggio		
	1	2	3
Capacità non adeguata	4	4,5	5
Capacità sufficiente	6	6,5	7
Capacità mediamente adeguata	7,5	8	8,5
Capacità buona	9	9,5	10

*Comportamenti attesi:*

<i>Partecipa alle giornate formative e ai momenti di approfondimento organizzate dall'ente</i>
<i>Si aggiorna costantemente e cerca di accrescere le proprie competenze tecniche e manageriali</i>
<i>Organizza momenti strutturati per il trasferimento delle conoscenze acquisiti ai propri collaboratori</i>
<i>Analizza il gap di competenze dei propri collaboratori e lavora attivamente affinché venga questo venga colmato proponendo corsi e attività formative specifiche e attività di affiancamento/tutoring</i>

Il dirigente presenta una relazione esplicativa dei comportamenti concretamente tenuti e degli strumenti attivati

#### 4) Qualità del contributo assicurato alla performance generale di ente

Le qualità del contributo assicurato alla performance generale di ente viene apprezzata sulla base del seguente fattore:

**Applicazione di nuove e migliori soluzioni organizzative che consentono o miglioramenti dell'efficacia e/o della qualità dei servizi senza maggiori oneri, o comunque produttivi di risparmi di costi / spesa corrente non obbligatoria direttamente riferibile al settore diretto dal dirigente;**

**da 0 a 10 punti**

Ciascun dirigente con propria relazione e fornendo dati contabili ed extracontabili, descrive le soluzioni organizzative adottate, i miglioramenti all'efficacia e/o alla qualità, e gli effetti finanziari delle scelte gestionali effettuate.

La valutazione di ambito è pari al punteggio conseguito rispetto al fattore di valutazione

#### 5) La Capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite significativa differenziazione dei giudizi

La valutazione è effettuata tenendo conto:

- delle statistiche elaborate dal servizio Organizzazione sulla base delle valutazioni effettuate dai dirigenti di ogni settore; le predette statistiche sono riferite a ciascun elemento di valutazione contenuto nel sistema di valutazione della performance dei dipendenti.
- del fatto che il dirigente abbia effettuato delle conferenze di settore/servizio/sezione (almeno 3: presentazione obiettivi, verifica intermedia, verifica finale) e abbia rispettato il processo valutativo descritto nel sistema di valutazione dei dipendenti;

Significato	Punteggio		
	1	2	3
Capacità non adeguata	1	2	3
Capacità sufficiente	4	4,5	5
Capacità mediamente adeguata	6	6,5	7
Capacità buona	7,5	8	8,5
Capacità ottima	9	9,5	10

## La valutazione finale

La valutazione Finale è calcolata come media ponderata di tutti gli ambiti di valutazione.

Gli ambiti di valutazione hanno il seguente peso percentuale, **salva la facoltà della Giunta di determinare per ciascun dirigente un peso diverso, di norma entro oltre il mese di marzo, in relazione alle specifiche priorità gestionali dell'amministrazione:**

Abito di valutazione	Peso
Il grado di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo / miglioramento contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG)	50;
La performance del settore di diretta preposizione	15
Le capacità manageriali ed i comportamenti organizzativi dimostrati.	10
La qualità del contributo assicurato alla performance generale di ente.	10
La capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	15

### La scheda di valutazione dei Dirigenti

*La valutazione viene espressa utilizzando la scheda di valutazione che si compone:*

*- dati personali del valutato;*

*- parte grado di raggiungimento obiettivi di Peg, con gli obiettivi assegnati al Dirigente, i pesi, l'indicazione dei punteggi di raggiungimento per ciascun obiettivo, la media ponderata degli obiettivi, ed eventualmente, il punteggio d'ambito ponderato;*

*- parte relativa alla valutazione della performance del settore di diretta preposizione;*

*- parte relativa alle capacità manageriali ed ai comportamenti organizzativi;*

*- parte relativa alla valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale di ente;*

*- parte relativa alla capacità di valutare i collaboratori*

*- punteggio finale conseguito dal valutato ottenuto dalla ponderazione dei punteggi totali ottenuti nelle parti precedenti .*

## Processo Valutativo

### *Strumenti integrativi a supporto dell'OIV*

Annualmente l'OIV può decidere di utilizzare uno o più dei seguenti strumenti valutativi oltre ad ogni altro strumento ritenuto utile:

1. Colloquio con i dirigenti;
2. Colloquio con dirigenti, Sindaco e/o Assessore in unica sessione
3. Valutazione da parte dell'utenza del servizio attraverso l'applicazione di strumenti di analisi di customer satisfaction.

Non oltre il mese di settembre dell'anno di riferimento è organizzato un incontro con l'OIV, anche individualmente, al fine di far emergere le eventuali criticità riscontrate nella fase di monitoraggio della gestione.

L'OIV, per ciascun dirigente, propone al Sindaco la valutazione in relazione a tutti i 5 ambiti da considerare, salvo quanto specificato nei singoli criteri di valutazione.

La valutazione è comunicata dal Sindaco nelle forme ritenute più opportune.

### **Calcolo della retribuzione di risultato**

La quota destinata alla retribuzione di risultato dei dirigenti, come determinata a seguito del contratto decentrato di ripartizione del fondo previsto dall'articolo 26 del CCNL 23 dicembre 1999, è divisa per la somma di tutti i punteggi finali conseguiti dai dirigenti in relazione ai settori di diretta preposizione.

Il valore così ottenuto è moltiplicato per il punteggio finale ottenuto da ciascun dirigente in relazione al settore di diretta preposizione.

In caso di incarichi ad interim da retribuire a norma dell'articolo 82 comma 4 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, la quota destinata a compensare in modo specifico l'incarico ad interim, viene distribuita in proporzione alla valutazione conseguita dal dirigente incaricato rispetto al settore diretto ad interim.