



# COMUNE DI MIRA

RISORSE UMANE FORMATIVE INFORMATIVE E CULTURALI  
- PERSONALE E ORGANIZZAZIONE -

## Sistema di valutazione della performance dei dirigenti

### 1. Oggetto della Valutazione

Costituiscono oggetto di valutazione:

- i risultati conseguiti nel perseguimento di obiettivi assegnati
- i comportamenti organizzativi

### 2. Gli obiettivi

Il dirigente è valutato in base al raggiungimento di obiettivi negoziati con l'amministrazione (con il Direttore Generale se nominato, ovvero con il Segretario Generale) ed assegnati di norma all'inizio dell'anno (obiettivi strategici e/o di gestione assegnati a ciascun dirigente, individuati preferibilmente tra quelli indicati nei documenti di programmazione, PEG e PDO).

Gli obiettivi oggetto della valutazione vanno da un minimo di uno a un massimo di cinque.

Ciascun obiettivo deve essere misurabile da indicatori, quantitativi, qualitativi e/o temporali, i quali devono essere significativi, verificabili e confrontabili

A ciascun obiettivo è attribuito dal Direttore Generale, se nominato, ovvero dal Segretario Generale, un peso in relazione alla sua rilevanza per l'amministrazione

Il peso di ciascun obiettivo è graduato da 1 a 5 in base alla seguente griglia:

- 1-2 obiettivo gestionale
- 3 obiettivo di sviluppo gestionale
- 4-5 obiettivo strategico

Uno stesso obiettivo, qualora richieda un impegno intersettoriale o di tutta l'organizzazione, può essere assegnato anche a più di un dirigente: in questo caso il peso dell'obiettivo sarà il medesimo per ogni dirigente interessato e analogamente il grado di raggiungimento finale.

### 3. I comportamenti organizzativi

Il dirigente è valutato sulla base dei comportamenti organizzativi, e in particolare sui seguenti fattori (descritti analiticamente nella scheda in allegato):

- 1) Affidabilità e orientamento al risultato
- 2) Capacità di programmazione
- 3) Orientamento all'efficienza e all'economicità della gestione
- 4) Gestione e sviluppo delle risorse umane
- 5) Capacità di relazione
- 6) Competenze tecniche

I fattori di valutazione sono riferiti a tutti i dirigenti ed hanno un peso identico.



L'attribuzione del punteggio per ogni fattore di valutazione dovrà essere eseguita da parte del valutatore basando la scelta su una scala di dieci gradi, da 1 ad 10 (sei fattori con valutazione fino a 10 punti per ciascuno per un punteggio massimo ottenibile di 60 punti) in base alla seguente griglia:

1-2	Non adeguato al ruolo
3-4	Non sufficientemente adeguato al ruolo
5-6	Sostanzialmente adeguato al ruolo
7-8	Pienamente adeguato al ruolo
9-10	Eccellente (supera le aspettative del ruolo)

Per una valutazione più efficace dal punto di vista dello sviluppo professionale ed organizzativo è sempre auspicabile che per ogni fattore vi sia una motivazione che giustifichi il punteggio attribuito. Nel caso di valutazione negativa è obbligatorio motivare l'attribuzione di detto punteggio.

#### 4. La scheda di valutazione

La valutazione avverrà mediante la compilazione di apposita scheda riservata al personale dirigenziale (di seguito in allegato).

Va in ogni caso ribadito che la scheda di valutazione è uno strumento fondamentale per esplicitare e comunicare in modo trasparente la valutazione effettuata dal valutatore, ma non sostituisce i necessari momenti di confronto anche informali e anche al di fuori delle scadenze previste.

La scheda è composta da due parti:

- Parte A – Obiettivi assegnati (in numero massimo di 5)
- Parte B – Comportamenti organizzativi

#### 5. Gli attori della valutazione

Gli attori coinvolti nel percorso di valutazione sono:

- la Giunta interviene nel processo di valutazione come organo deputato all'approvazione del sistema e dei criteri di valutazione delle prestazioni dirigenziali, nonché dei criteri per l'erogazione delle risorse destinate alla retribuzione di risultato (determinazione della percentuale di risorse destinate alla retribuzione per il conseguimento degli obiettivi assegnati e quella per i comportamenti organizzativi)
- il Sindaco, in veste di organo di indirizzo, partecipa al processo di valutazione delle prestazioni dei dirigenti fornendo informazioni e osservazioni al Direttore Generale e all'OIV in riferimento alle prestazioni dirigenziali sugli obiettivi del programma di mandato e sulla interazione tra ruolo di indirizzo e controllo e ruolo di gestione, nonché con un ruolo di supervisione sul processo di valutazione
- l'OIV rappresenta l'attore principale della valutazione, sia per la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi che per la valutazione complessiva dei dirigenti
- il Direttore Generale se nominato, ovvero il Segretario Generale, partecipa al processo sia come protagonista nella individuazione degli obiettivi in contraddittorio con i dirigenti, sia per l'individuazione del relativo peso, sia come componente interno dell'OIV
- i Dirigenti sono naturalmente coinvolti in quanto soggetti valutati e valutatori a loro volta dei rispettivi collaboratori



## 6. Le fasi della valutazione

Il processo della valutazione si svolge attraverso una serie di fasi:

- fase di negoziazione
  - il Direttore Generale se nominato, ovvero il Segretario Generale, negozia con il dirigente interessato gli obiettivi e ne determina il relativo peso, che corrisponde al punteggio massimo in caso di completa realizzazione, nonché indica i comportamenti attesi in termini di aspettative di miglioramento
- fase di controllo
  - il grado di raggiungimento degli obiettivi è valutato dall'OIV in base ai riscontri forniti dal controllo di gestione
  - l'OIV esprime la valutazione intermedia (obiettivi e comportamenti organizzativi) e la trasmette al Sindaco
  - il Sindaco esamina la valutazione espressa dall'OIV e ha facoltà di esprimere osservazioni e di chiedere all'OIV di reconsiderarla
  - in quest'ultimo caso, l'OIV procede al riesame della valutazione alla luce delle indicazioni del Sindaco e quindi ne comunica gli esiti al Sindaco stesso
  - una volta completato il processo di valutazione, il Direttore Generale comunica la valutazione individuale al dirigente interessato in apposito colloquio intermedio
- fase di valutazione (la valutazione complessiva – risultati e comportamenti organizzativi – è di competenza del Sindaco su proposta dell'OIV)
  - il grado di raggiungimento finale degli obiettivi è valutato dall'OIV in base ai riscontri forniti dal controllo di gestione
  - l'OIV esprime la valutazione finale (obiettivi e comportamenti organizzativi) e la trasmette al Sindaco
  - il Sindaco esamina la valutazione espressa dall'OIV e ha facoltà di esprimere osservazioni e di chiedere all'OIV di reconsiderarla
  - in quest'ultimo caso, l'OIV procede al riesame della valutazione alla luce delle indicazioni del Sindaco e quindi ne comunica gli esiti al Sindaco stesso
  - una volta completato il processo di valutazione, il Direttore Generale comunica la valutazione individuale al dirigente interessato in apposito colloquio finale
  - il Sindaco dà comunicazione alla Giunta della valutazione finale dei dirigenti

## 7. I tempi della valutazione

Il processo di valutazione si articola nella seguente sequenza temporale (da considerare con necessari elementi di flessibilità in relazione alle contingenze della programmazione):

Entro un mese dall'approvazione del bilancio preventivo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ (Eventuale) Rideterminazione della percentuale di risorse finalizzate a obiettivi e di quelle finalizzate ai comportamenti organizzativi (Giunta)</li><li>▪ Colloquio di negoziazione degli obiettivi e dei comportamenti (Direttore Generale e dirigente)</li></ul>
Entro il mese di luglio (e comunque entro il mese di settembre in caso di ritardo nell'approvazione del bilancio)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Misurazione intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi e valutazione intermedia (OIV)</li><li>▪ (Eventuale) Osservazioni e richiesta di riesame (Sindaco)</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ (Eventuale) Riesame e valutazione intermedia (OIV)</li><li>▪ Colloquio di verifica intermedia (Direttore Generale e dirigente)</li></ul>
Entro il mese di marzo dell'anno successivo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Misurazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi e valutazione finale (OIV)</li><li>▪ (Eventuale) Osservazioni e richiesta di riesame (Sindaco)</li><li>▪ (Eventuale) Riesame e valutazione finale (OIV)</li><li>▪ Colloquio di valutazione finale (Direttore Generale e dirigente)</li></ul>
Entro il mese di aprile dell'anno successivo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Determinazione della retribuzione di risultato individuale ed erogazione</li></ul>

## 8. Audizioni e Documentazione

Durante la fase di controllo, l'OIV potrà incontrare i dirigenti su richiesta propria o dei dirigenti stessi. In via ordinaria, poiché la valutazione dei comportamenti organizzativi richiede una puntuale e costante conoscenza delle relazioni e delle modalità di comunicazione interne all'ente, sarà il Direttore Generale ad acquisire tali informazioni attraverso colloqui con i singoli Dirigenti dove saranno evidenziati in via informale anche elementi valutativi su singole azioni o provvedimenti.

Oltre ai documenti di programmazione e controllo (relazione previsionale e programmatica, bilancio, PEG e PDO, rendiconti e stato di attuazione, report del Controllo di Gestione, ecc.) per la valutazione dei risultati, l'OIV potrà utilizzare altra documentazione acquisita autonomamente, in particolare elementi di customer satisfaction sia interni che esterni.

## 9. Osservazioni del valutato

Il punteggio della valutazione è tempestivamente comunicato al dirigente interessato mediante colloquio con il Direttore Generale e, in quella sede, il dirigente potrà proporre, verbalmente o per iscritto, le proprie osservazioni.

Nel caso queste osservazioni comportino, anche implicitamente, l'analisi in riferimento ad una revisione della proposta di valutazione, il Direttore Generale riporterà tali osservazioni all'OIV, che valuterà le osservazioni e si pronuncerà in merito informandone tempestivamente il Sindaco.

## 10. Autovalutazione sul comportamento organizzativo

Dal secondo anno di applicazione del sistema potrà essere dato avvio anche alla pratica dell'autovalutazione.

L'autovalutazione è finalizzata a verificare la percezione del dirigente in riferimento ai propri margini di miglioramento nel comportamento organizzativo, utile per indurre consapevolezza di quali fattori vadano corretti e per avviare un efficace processo di miglioramento dei comportamenti.

Ai dirigenti sarà data pertanto la facoltà di esprimere un'autovalutazione sui propri comportamenti organizzativi (in riferimento ai relativi fattori indicati nella scheda di valutazione).

Tale autovalutazione sarà sviluppata tramite la compilazione della scheda e nell'ambito del colloquio tra Direttore Generale e singolo dirigente.

Oltre all'aspetto sui comportamenti organizzativi in tale attività di autovalutazione potranno essere evidenziate osservazioni sul raggiungimento degli obiettivi in riferimento alle principali cause di



scostamento tra previsioni e risultati, alle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi e alle innovazioni apportate nei processi di lavoro e nei servizi erogati o realizzati.

### 11. Valutazione non gerarchica

Dal secondo anno di applicazione del sistema potrà essere dato avvio anche alla sperimentazione selettiva della valutazione non gerarchica (sulla base dello schema di valutazione dei comportamenti organizzativi), cioè ai dirigenti sarà data facoltà di introdurre e utilizzare tale strumento nei confronti dei propri collaboratori nei tempi e nei modi da loro definiti.

La valutazione non gerarchica permette al valutato di verificare la percezione e le attese dei propri collaboratori in riferimento alle prestazioni e ai comportamenti.

Tale processo richiede una forte accettazione e consapevolezza del ruolo da parte del valutato e del valutatore. Infatti, l'essere sottoposti al "giudizio" di un proprio collaboratore, può creare difficoltà nel superiore in quanto soggetto valutato; da parte del valutatore occorre, invece, la chiara percezione che tale giudizio non sia poi utilizzato negativamente nel processo di valutazione gerarchica.

Il principale obiettivo della valutazione non gerarchica non è quello di avere immediate ripercussioni sulla retribuzione di risultato, bensì quello di fornire al soggetto valutato elementi utili per la redazione di un proprio piano di miglioramento delle prestazioni.

### 12. Dalla valutazione alla retribuzione di risultato

Le risorse per la retribuzione di risultato dei dirigenti saranno ripartite percentualmente in funzione delle due componenti della valutazione, cioè i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati e i comportamenti organizzativi.

In prima applicazione le risorse saranno così ripartite:

- 50% del fondo da attribuire ai comportamenti organizzativi
- 50% del fondo da attribuire agli obiettivi operativi e strategici assegnati

All'inizio di ciascun esercizio, comunque prima del colloquio di negoziazione tra Direttore Generale e dirigente, la Giunta avrà facoltà di modificare la suddetta proporzione nella distribuzione delle risorse.

### 13. Determinazione della retribuzione individuale di risultato

La retribuzione individuale di risultato sarà calcolata secondo le seguenti formule (di seguito alcuni esempi applicativi).

#### a. Retribuzione per obiettivi

$$I_o = P_o * V_o$$

cioè

Retribuzione individuale ( $I_o$ ) = Totale punti individuali effettivi ( $P_o$ ) \* Valore teorico per ogni punto ( $V_o$ )

dove

$$V_o = F_o / T_p_o$$

cioè

$$V_o = \frac{\text{Quota fondo risultato riferita agli obiettivi } (F_o)}{\text{Totale punti assegnati con raggiungimento 100\% obiettivi } (T_p_o)}$$



### **b. Retribuzione per comportamenti organizzativi**

$$I_c = P_c * V_c$$

cioè

Retribuzione individuale ( $I_c$ ) = Totale punti individuali ( $P_c$ ) \* Valore teorico per ogni punto ( $V_c$ )

dove

$$V_c = F_c / T p_c$$

cioè

$$V_c = \frac{\text{Quota fondo risultato riferita ai comportamenti organizzativi (F}_c\text{)}}{\text{Totale punti individuali per comportamenti organizzativi (T}p_c\text{)}}$$

### **c. Retribuzione di risultato complessiva**

Quindi la retribuzione individuale di risultato complessiva si ottiene dalla seguente formula:

$$I = I_o + I_c = (P_o * F_o / T p_o) + (P_c * F_c / T p_c)$$

cioè

la retribuzione di risultato collegata agli obiettivi più quella legata ai comportamenti organizzativi

## **14. Periodo minimo oggetto di valutazione e parametrizzazione al servizio effettivo**

Il periodo minimo che rende ragionevolmente possibile la valutazione, sia per quanto riguarda i comportamenti organizzativi che per i risultati conseguiti, viene stabilito in 60 giorni di effettivo servizio.

Pertanto per periodi di tempo inferiori a 60 giorni di effettivo servizio nell'arco dell'esercizio oggetto di valutazione non si procede alla valutazione individuale e conseguentemente non si dà luogo ad alcuna indennità di risultato.

Per quanto riguarda invece i dirigenti assunti ovvero cessati in corso d'anno ovvero nel caso di periodi prolungati di assenza (aspettativa, malattia, ecc.), purché siano verificate le condizioni per la valutazione (assegnazione degli obiettivi e servizio effettivo non inferiore a 60 giorni), si potrà procedere a valutazione secondo la presente metodologia ma è consigliata l'attribuzione della retribuzione di risultato, per la quota collegata ai comportamenti organizzativi in misura ridotta di 1/12 ogni 30 giorni di assenza dal servizio (in frazioni di 15 giorni continuativi), mentre per la quota collegata agli obiettivi è opportuno che non vi sia alcun riproporzionamento per rafforzare la tensione al risultato.

## **15. Riduzioni per compensi speciali (eventuale)**

Il presente metodo consente di applicare una compensazione in relazione agli incentivi speciali, previsti da specifiche disposizioni legislative o contrattuali (ad esempio progettazione, condoni ecc.) percepiti dai Dirigenti secondo le regole in esse stabilite, in fase di determinazione e liquidazione dell'indennità di risultato.



## 16. Risorse non utilizzate

Il metodo di calcolo prevede che le risorse finalizzate ai comportamenti organizzativi siano interamente spese nell'esercizio di riferimento, redistribuendo eventuali rimanenze collegate alla ridotta durata del servizio effettivo.

Invece la quota relativa agli obiettivi con ogni probabilità (al di fuori del caso estremo di obiettivi tutti interamente raggiunti) produce delle rimanenze.

Analogamente l'ipotesi della riduzione per compensi speciali, ovvero la mancata retribuzione per insufficiente livello di raggiungimento degli obiettivi genera delle risorse non spese.

Le risorse del fondo di risultato non spese, nei casi sopra evidenziati, sono destinate al finanziamento della retribuzione di risultato dell'anno successivo, che si troverà dunque proporzionalmente incrementato.

## 17. Esempio di determinazione della valutazione e della retribuzione per obiettivi

Il totale massimo dei punti raggiungibili da ciascun dirigente sarà pari alla somma dei valori attribuiti agli obiettivi.

Il valore effettivo del fondo distribuito a ciascun dirigente è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascun obiettivo a seconda della percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo definita dall'OIV.

Nell'esempio che segue, semplificato, è in ogni caso indifferente che si tratti di obiettivi intersettoriali (cioè affidati a più dirigenti) ovvero obiettivi individuali.

### A. Calcolo teorico con raggiungimento del 100% degli obiettivi

Obiett.	Valore massimo	Peso assegnato	% ragg. obiettivo	Dirigente 1	Dirigente 2	Dirigente 3	Dirigente 4	Dirigente 5	Totale
A	5	5	100%	5	5	5	5		
B	5	4	100%	4			4	4	
C	5	5	100%	5	5	5			
D	5	2	100%	2	2			2	
E	5	1	100%	1		1		1	
<b>Totale max punteggio individuale</b>				<b>17</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>56</b>
<b>Importo teorico per obiettivi raggiunti al 100%</b>				<b>€ 3.036</b>	<b>€ 2.143</b>	<b>€ 1.964</b>	<b>€ 1.607</b>	<b>€ 1.250</b>	<b>€ 10.000</b>
<b>Importo quota fondo per obiettivi</b>									<b>€ 10.000</b>
<b>Valore economico teorico per ogni punto</b>									<b>€ 187,57</b>

### B. Percentuale di raggiungimento degli obiettivi verificata a posteriori

Obiettivi	Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo
A	50%
B	70%
C	40%
D	100%
E	90%



### C. Calcolo finale

Obiett.	Val. max	% ragg. obietti.	Val. finale	Dirigente 1	Dirigente 2	Dirigente 3	Dirigente 4	Dirigente 5	Totale
A	5	50%	2,5	2,5		2,5	2,5		
B	4	70%	2,8	2,8	2,8		2,8		
C	5	40%	2	2	2	2		2	
D	2	100%	2	2	2			2	
E	1	90%	0,9	0,9		0,9		0,9	
Punti effettivi per dirigente				10,2	6,8	5,4	5,3	4,9	
Importo attribuito per obiettivi raggiunti				€ 1.821	€ 1.214	€ 964	€ 946	€ 875	€ 5.821
Importo quota fondo per obiettivi									€ 10.000
Valore economico teorico per ogni punto									€ 187,57
Importo del fondo per obiettivi non distribuito									€ 4.178
Media grado raggiungimento obiettivi				60,0%	56,7%	49,1%	58,9%	70,0%	

### 18. Esempio determinazione valutazione per comportamenti organizzativi

Fattori valutazione	valore max	Dirigente 1	Dirigente 2	Dirigente 3	Dirigente 4	Dirigente 5	Totale
1	10	10	9	5	7	7	
2	10	8	8	5	6	8	
3	10	7	8	5	6	9	
4	10	8	7	4	5	3	
5	10	7	9	8	8	4	
6	10	9	7	6	3	2	
Punteggio totale per dirigente		49	48	33	35	33	198
Importo attribuito per comportamenti organizzativi		€ 2.475	€ 2.424	€ 1.667	€ 1.768	€ 1.667	€ 10.000
Importo quota fondo per comportamenti organizzativi							€ 10.000
Valore economico attribuito per ogni punto							€ 50,51

### 19. Valutazione complessiva

Il punteggio complessivo della performance individuale, ai fini della redazione di una graduatoria unica ma si ottiene combinando le due componenti della valutazione (quella sui risultati e quella sui comportamenti organizzativi) secondo lo schema che segue:

Infatti:

- d. la valutazione per obiettivi vale per il 50% del totale (50 punti su base 100)
- e. la valutazione sui comportamenti organizzativi consente un punteggio massimo di 60 punti e vale per il 50% del totale (50 punti su base 100)

Per cui è possibile riproporzionare gli esiti finali delle due componenti come segue:



$$(P_o / T p_o * 50) + (P_c / 60 * 50) = P_r$$

dove

$P_o$  = Totale punti individuali effettivi per obiettivi

$T p_o$  = Totale punti assegnati con raggiungimento 100% obiettivi

$P_c$  = Totale punti individuali per comportamenti organizzativi

$P_r$  = Punteggio complessivo riproporzionato su base 100

cioè

Il rapporto (percentuale) tra i punti individuali effettivi per obiettivi ( $P_o$ ) e i punti assegnati con raggiungimento del 100% degli obiettivi ( $T p_o$ ), rapportato a 50, si somma al rapporto fra i punti individuali per comportamenti organizzativi ( $P_c$ ) e il punteggio massimo possibile per comportamenti organizzativi, rapportato a 50.

Seguendo gli esempi precedenti, l'esito è il seguente:

	Dirig. 1	Dirig. 2	Dirig. 3	Dirig. 4	Dirig. 5
Media grado raggiungimento obiettivi	60,0%	56,7%	49,1%	58,9%	70,0%
Media rapportata a 50 ( $M R_o * 50$ )	30,0	28,3	24,5	29,4	35,0
Valutazione comportamenti organizzativi	49,0	48,0	33,0	35,0	33,0
Valutazione rapportata a 50 ( $P_c / 60 * 50$ )	40,8	40,0	27,5	29,2	27,5
<b>Punteggio complessivo rapportato a 100</b>	<b>70,8</b>	<b>68,3</b>	<b>52,0</b>	<b>58,6</b>	<b>62,5</b>

Il punteggio complessivo consente anche di identificare aree di valutazione della performance per intervalli di punteggio e di collocarvi la valutazione, secondo lo schema che segue:

Intervallo di punteggio	Area di valutazione
Da 0 a 19 punti	Performance gravemente insufficiente
Da 20 a 39 punti	Performance inadeguata
Da 40 a 49 punti	Performance sostanzialmente adeguata
Da 50 a 89 punti	Performance buona
Da 90 a 100 punti	Performance eccellente (superiore alle aspettative)

In ogni caso, la retribuzione individuale di risultato non viene attribuita qualora il punteggio conseguito nella valutazione complessiva sia inferiore a 40 punti.





## PARTE B – AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

COMPETENZE DISTINTIVE		VALUTAZIONE										
<b>Affidabilità e orientamento al risultato</b>	Riguarda la capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazioni della direzione generale e degli organi di governo e l'attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto della scadenze prefissate.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5								
6	7	8	9	10								
<b>Capacità di programmazione</b>	Riguarda la capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (legislativi, temporali, ecc.). Capacità di prevenire e gestire variazioni e picchi di carico operativo delle attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità degli obiettivi propri e dei propri collaboratori.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5								
6	7	8	9	10								
<b>Orientamento all'efficienza e all'economicità della gestione</b>	Riguarda la propensione a introdurre innovazione e semplificazione nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle procedure, in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5								
6	7	8	9	10								
<b>Gestione e sviluppo delle risorse umane</b>	Riguarda la capacità di conoscere, motivare e valutare le risorse ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo; capacità di individuare i bisogni di apprendimento e potenzialità delle persone, capacità di definire e facilitare i percorsi di sviluppo delle risorse gestite, capacità di ricorso alla delega in relazione ai profili delle risorse ed alla complessità delle attività, capacità di individuare, affrontare, gestire e risolvere eventuali situazioni critiche, esplicite o latenti, che generino difficoltà nei rapporti interpersonali all'interno del gruppo.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5								
6	7	8	9	10								
<b>Capacità di relazione</b>	Riguarda la capacità dimostrata di stabilire e mantenere rapporti professionali con i membri del gruppo di lavoro, con altri gruppi o altre strutture. Predisposizione ai rapporti interpersonali, capacità di ascolto, empatia, con tutti i soggetti istituzionali con cui interagisce.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5								
6	7	8	9	10								
<b>Competenze tecniche</b>	Riguarda l'ampiezza e la profondità delle conoscenze che la persona attiva ed esplica per risolvere i problemi del proprio lavoro. Descrive anche l'orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza.	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5								
6	7	8	9	10								
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA PARTE B (SU 60 PUNTI)</b>												

LEGENDA	
<b>1-2</b>	Non adeguato al ruolo
<b>3-4</b>	Non sufficientemente adeguato al ruolo
<b>5-6</b>	Sostanzialmente adeguato al ruolo
<b>7-8</b>	Pienamente adeguato al ruolo
<b>9-10</b>	Eccellente (supera le aspettative del ruolo)



## Colloquio iniziale di individuazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

### Osservazioni:

.....

.....

.....

.....

.....

### **Valutazione a cura del Sindaco**

**Data**

**Firma**

### **Colloquio a cura del Direttore Generale**

(cognome e nome in stampatello)

**Data**

**Firma**

**Firma del valutato:**

(per presa visione)

**Data**

**Firma**



## Colloquio di verifica intermedia

Osservazioni:

---

---

---

---

---

---

---

---

**Valutazione a cura del Sindaco**

**Data**

**Firma**

**Colloquio a cura del Direttore Generale**

(cognome e nome in stampatello)

**Data**

**Firma**

**Firma del valutato:**

(per presa visione)

**Data**

**Firma**



## Colloquio finale

Tendenza della prestazione:

- Peggioramento
- Costante
- Miglioramento

Osservazioni:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Valutazione a cura del Sindaco**

**Data**

**Firma**

**Colloquio a cura del Direttore Generale**

(cognome e nome in stampatello)

**Data**

**Firma**

**Firma del valutato:**

(per presa visione)

**Data**

**Firma**



## Specifiche sulla valutazione dei comportamenti organizzativi

Di seguito, per ognuno dei fattori di valutazione, si riporta una descrizione più analitica per favorire l'interpretazione dei contenuti reali di ogni punto.

Si riportano inoltre indicatori diretti e indiretti che possono essere presi come riferimento per valutare ogni fattore comportamentale.

### 1) Affidabilità e orientamento al risultato

**Riguarda la capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazioni della direzione generale e degli organi di governo e l'attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto delle scadenze prefissate.**

In particolare tali capacità si dimostrano in modo significativo in relazione allo spirito di iniziativa manifestato dal valutato inteso come capacità di agire nell'ambito delle direttive interpretandole in modo corretto e dando un'impronta personale all'attività. E' comunque da considerarsi positiva la situazione in cui il valutato agisce in modo autonomo e dinamico, mentre non sono da considerarsi come positive situazioni in cui il valutato debba essere guidato e si limiti a svolgere l'ordinaria amministrazione o adotti comportamenti da mero esecutore.

Altri aspetti che determinano la capacità di realizzazione dei risultati sono dati dallo spirito di innovazione, cioè la capacità di formulare e di sviluppare soluzioni nuove volte a ottimizzare i risultati, la concretezza e la capacità di conseguimento dei risultati, la capacità decisionale intesa come capacità di prendere autonomamente decisioni centrate assumendosene la responsabilità e la tempestività, intesa come capacità di agire in relazione al fattore tempo.

### 2) Capacità di programmazione

**Riguarda la capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (legislativi, temporali, ecc.). Capacità di prevenire e gestire variazioni e picchi di carico operativo delle attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità degli obiettivi propri e dei propri collaboratori.**

In particolare la capacità di programmazione si intende la capacità di definire programmi, secondo gli standard previsti dalla amministrazione, finalizzati al conseguimento degli obiettivi operativi. Tale capacità si correla in particolare al fatto che il valutato sappia individuare e stabilire le priorità operative con certezza, sono negative situazioni in cui il valutato in situazioni impegnative chieda l'appoggio a terzi o ai superiori o situazioni di sostanziale improvvisazione.

Altri aspetti importanti in termini di capacità di programmazione riguardano gli sforzi attivati per realizzare contemporaneamente più attività (parallelizzazione delle attività), per presidiare i percorsi critici costituiti dalle attività che non consentono scostamenti e ritardi, per dotarsi di strumentazione (indici, parametri) che consenta di individuare insaturazioni e perdite di tempo.

Così pure è da considerare l'attenzione posta alla gestione delle riunioni di lavoro in termini di metodo (preparazione ordini del giorno, regolazione degli interventi, verbalizzazione puntuale) e di dinamiche (coordinatore).

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- gestione agenda
- conoscenza dei tempi unitari per attività e prodotto
- metodi di gestione delle riunioni
- scostamenti dei tempi di realizzazione

### 3) Orientamento all'efficienza e all'economicità della gestione

**Riguarda la propensione a introdurre innovazione e semplificazione nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle procedure, in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici.**



Rispetto a tale fattore occorre apprezzare in primo luogo le capacità del valutato di attuare l'attività di controllo di gestione così come si sta sviluppando all'interno dell'amministrazione. Oltre alle attività previste dai nuovi sistemi contabili si valutano i sistemi attivati dal dirigente per definire gli obiettivi da realizzare, per monitorare l'andamento gestionale, per individuare tempestivamente gli scostamenti in atto, per capire le cause dei "colli di bottiglia", per introdurre correttivi e valutare i risultati ottenuti.

I principali ambiti di controllo di gestione del servizio, riguardano la programmazione (previsione finanziaria, RPP, PEG e PDO), l'uso della contabilità analitica, degli indicatori di efficacia, di efficienza e di qualità, la rendicontazione e la misurazione degli impatti esterni.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- numero indicatori presidiati sistematicamente
- frequenza e tempestività del reporting.

Un altro elemento da valutare concerne il contributo del valutato alla promozione ed all'attuazione di progetti di cambiamento e di innovazione gestionale ed organizzativa.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal dirigente nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione).

Si valuta in quale misura il dirigente svolge il ruolo di "agente del cambiamento" e si rende visibile (dichiara, utilizza, sperimenta, partecipa) ai collaboratori come attore principale del cambiamento.

Così pure si valuta come gestire il cambiamento in termini di attenzione alle resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così sintetizzati:

- partecipazione diretta a progetti innovativi
- livello di adesione alle innovazioni introdotte nell'Ente
- partecipazione a organizzazioni/iniziativa anche esterne all'Ente di sviluppo dell'innovazione

#### **4) Gestione e sviluppo delle risorse umane**

**Riguarda la capacità di conoscere, motivare e valutare le risorse ai fini di una loro appropriata valorizzazione e sviluppo; capacità di individuare i bisogni di apprendimento e potenzialità delle persone, capacità di definire e facilitare i percorsi di sviluppo delle risorse gestite, capacità di ricorso alla delega in relazione ai profili delle risorse ed alla complessità delle attività, capacità di individuare,affrontare, gestire e risolvere eventuali situazioni critiche, esplicite o latenti, che generino difficoltà nei rapporti interpersonali all'interno del gruppo.**

Tali capacità si apprezzano in particolare con riferimento a:

- capacità di guida dei collaboratori intesa come capacità dimostrata nell'individuare e trasmettere la "rotta" da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni al contorno e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa;
- capacità di sviluppo che valuta gli interventi del responsabile per "far crescere" i propri collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione, esempio sul campo;
- capacità di valutazione intesa come risultati espressi dai responsabili circa le attività di valutazione dei loro collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale;
- capacità di valutazione; ad esempio il supporto di "dati e fatti" raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori, la comunicazione della valutazione, la predisposizione di un piano di miglioramento a seguito del colloquio di valutazione con i collaboratori.

Possibili indicatori di riferimento sono costituiti da:

- livello di differenziazione delle valutazioni effettuate
- tassi di assenteismo
- reclami interni e dai cittadini
- domande di trasferimento da e per la struttura diretta;
- capacità di generare un clima organizzativo interno positivo (riguarda l'insieme delle percezioni soggettive che determinano "l'aria che tira" nella struttura diretta).



Elementi del clima possono essere la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, l'assenza di timori per la valutazione, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la fiducia nella possibilità di migliorare ed altri ancora.

Indicatori diretti o indiretti possono essere così individuati:

- numero di conflitti
- domande di trasferimento/mobilità
- indici di assenteismo
- reclami interni e dai cittadini
- scostamenti da obiettivi attesi
- numero idee/proposte di miglioramento per persona

## 5) Capacità di relazione

**Riguarda la capacità dimostrata di stabilire e mantenere rapporti professionali con i membri del gruppo di lavoro, con altri gruppi o altre strutture. Predisposizione ai rapporti interpersonali, capacità di ascolto, empatia, con tutti i soggetti istituzionali con cui interagisce.**

In particolare è opportuno apprezzare le capacità di mantenere rapporti con i colleghi che siano efficaci in termini di integrazione e interfunzionalità intesa come comportamenti espressi finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

Così pure considera le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione tra i quali la gestione per processi, la gestione per progetti.

Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente).

L'interfunzionalità integra la logica della specializzazione con la logica dell'apporto pluridisciplinare.

In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati, apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi", del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- presenza e partecipazione nei meccanismi di integrazione
- indicatori e strumenti di rilevazione dei bisogni dei clienti interni
- controllo dei processi per la soddisfazione dei clienti interni
- livelli di conflittualità con le altre strutture

E' inoltre rilevante la capacità di gestione dei rapporti con i soggetti esterni cioè la capacità di instaurare efficaci rapporti di lavoro con i soggetti esterni che intervengono in qualità di clienti e/o fornitori sui processi di competenza al fine di ottimizzare i risultati.

## 6) Competenze tecniche

**Riguarda l'ampiezza e la profondità delle conoscenze che la persona attiva ed esplica per risolvere i problemi del proprio lavoro. Descrive anche l'orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza.**

Le competenze tecniche fanno riferimento in particolare a:

- competenze professionali di contesto, relativo alla conoscenza del valutato dell'organizzazione dell'ente o dell'ambiente di riferimento, necessarie per svolgere correttamente l'attività.
- competenze professionali specifiche riferite alle conoscenze giuridiche specifiche che occorre conoscere per svolgere correttamente l'attività, nonché le conoscenze tecniche e tecnologiche
- orientamento all'aggiornamento, riferito alla capacità dimostrata di mantenere costantemente aggiornate le conoscenze professionali specifiche possedute.

Tale fattore per le sue caratteristiche va apprezzato anche in relazione al livello di esperienza maturata dal soggetto valutato, con riferimento all'anzianità nella posizione.



**COMUNE DI MIRA**  
**Provincia di Venezia**

---