

ALLEGATO N. 7

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

- 1. FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**
- 2. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE**
- 3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE : ATTORI, STRUMENTI E TEMPI**
- 4. IL RACCORDO TRA SISTEMA RETRIBUTIVO E PROCESO DI VALUTAZIONE**

ALLEGATO: DIZIONARIO DELLE COMPETENZE E GRADI DI VALUTAZIONE

ALLEGATO: FASCICOLO DI ISTRUTTORIA DELLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL DIRIGENTE (SCHEDA DI VALUTAZIONE)

ATTENZIONE: ovunque sia citato “Organismo Indipendente di Valutazione” (O.I.V.) deve intendersi “Nucleo di Valutazione” come deliberato con atto di G.C. n° 200 del 1/12/2015.

1. FINALITA' DELLA VALUTAZIONE dei DIRIGENTI

Il processo di valutazione dei DIRIGENTI persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Responsabili di Settore verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in particolare modo gli obiettivi di performance, ma anche la valorizzazione dei Responsabili medesimi, l'introduzione di una nuova cultura organizzativa incentivata dall'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 e la consapevolezza del ruolo;
- aumentare la partecipazione nella definizione delle diverse tipologie di obiettivi;
- incrementare l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

2. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Dirigenti sono:

- 1) il raggiungimento degli **obiettivi di performance assegnati esplicitati nel PEG** sia a livello di unità organizzativa sia assegnati a livello individuale al Dirigente sia comuni al CDD;
- 2) la **capacità di valutazione dei collaboratori** intesa come rispetto delle procedure di valutazione previste e di differenziare il merito secondo logiche meritocratiche;
- 2) le **competenze professionali e manageriali proprie del ruolo**, dimostrate dai comportamenti tenuti allo scopo di svolgere le attività di istituto e di ottenere i risultati prefissati (valutazione delle competenze agite), oltreché la particolare *Capacità di Valutazione dei collaboratori*.

La modalità di espressione della valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi analitici ai diversi fattori.

La tabella sottostante individua i punteggi massimi attribuibili a ciascuno dei differenti fattori valutativi:

FATTORI VALUTATIVI	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
Raggiungimento degli obiettivi di performance e specifici	60	
Capacità di valutazione dei collaboratori	10	
Competenze agite e comportamento organizzativo	30	
TOTALE	100	

La valutazione complessiva si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi.

La procedura di valutazione è supportata da una scheda di valutazione allegata al presente documento.

2.1 Valutazione degli obiettivi di performance e specifici

Il fattore di valutazione relativo agli obiettivi di performance e specifici ha un peso pari a 60 punti sui 100 complessivi attribuibili con la valutazione, riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi predefiniti così come specificato di seguito:

- Obiettivi di PEG 30/40%
- Obiettivo specifico del dirigente 5/10%
- Obiettivo comune del CDD 5/10%

Gli obiettivi devono essere di norma concordati entro il 31 dicembre dell'anno precedente con il dirigente e rappresentano i risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento.

Gli obiettivi devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi sono proposti dai Dirigenti in accordo con gli amministratori, che ne condividono i contenuti, e sono verificati, in termini di coerenza e consistenza, dall'Organismo indipendente di Valutazione.

Dagli obiettivi discendono azioni che investono direttamente la struttura dell'ente a vari livelli e che vengono formalizzate all'interno del PEG.

Gli obiettivi individuano le attività e gli indicatori di risultato della gestione ordinaria e quelli della attività di miglioramento con i valori attesi di conseguimento e il quadro delle risorse assegnate a ciascun dirigente.

La valutazione degli obiettivi di performance e specifici assegnati al dirigente avviene sulla base delle informazioni desunte dalle verifiche sullo stato di raggiungimento degli obiettivi così come previsto dal sistema di misurazione e valutazione delle performance.

L'istruttoria per la verifica degli obiettivi avviene su base semestrale da parte dell'OIV. Essa prevede l'esame dei documenti di reporting direzionale che i dirigenti predispongono per rendicontare le attività realizzate e dei cruscotti del controllo di gestione, che rendono conto dello stato di andamento dei servizi gestiti rispetto ai PEG assegnati.

L'istruttoria dei documenti di cui sopra si completa con un colloquio specifico che l'OIV effettua con i singoli dirigenti per comprendere meglio l'operato ed i risultati raggiunti e per concordare eventuali misure di adeguamento dell'azione progettuale in relazione all'andamento dei progetti.

Può verificarsi il caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi. Per questi obiettivi non risulta conseguentemente possibile individuare la misura del raggiungimento parziale e si pone l'alternativa netta tra obiettivo raggiunto o non raggiunto (logica SI/NO). Questa situazione, che comunque seguirà la procedura di condivisione della definizione degli obiettivi tra gli attori coinvolti (dirigenti, assessori di riferimento e OIV), può essere rappresentata individuando per il parametro il solo valore massimo.

Dal 5 al 10% del peso relativo al raggiungimento degli obiettivi è attribuito ad un obiettivo di CDD. Tale progetto sarà definito analogamente con un procedura che preveda la condivisione della sua individuazione da parte del CDD, dell'OIV e della Giunta.

Dal 5 al 10% del peso relativo al raggiungimento degli obiettivi è attribuito ad un obiettivo specifico del dirigente. Tale progetto sarà definito con un procedura che preveda la condivisione della sua individuazione da parte del Dirigente, dell'OIV e della Giunta.

Le informazioni sullo stato di raggiungimento degli obiettivi di performance consentono di poter determinare la valutazione del fattore **“Raggiungimento degli obiettivi di performance e specifici”**.

La attribuzione del punteggio segue la seguente logica:

- ✓ **0 %** : Obiettivo non raggiunto
- ✓ **31 - 70 %**: Obiettivo parzialmente raggiunto
- ✓ **71 – 95 %**: Obiettivo quasi completamente raggiunto
- ✓ **96 - 100 %**: Obiettivo raggiunto, con qualche criticità.

Il punteggio viene attribuito per ciascun obiettivo e ponderato per l'importanza attribuita allo stesso, sulla base di quanto stabilito in fase di assegnazione degli obiettivi all'avvio del processo di programmazione degli obiettivi.

Per ciascun titolare di Settore la somma dei valori ponderati di punteggio attribuiti ai diversi obiettivi e certificati risulta su base 60 (*vedi Scheda valutazione allegata*).

Per la procedura e l'iter di valutazione si rimanda al paragrafo numero 3 del presente documento.

2.2. Capacità di valutazione dei collaboratori

Il fattore relativo alla capacità di valutazione dei collaboratori ha un peso complessivo di 10 punti sui 100 punti attribuibili con la valutazione della prestazione dirigenziale.

Tale capacità sarà valutata sulla base dei tre seguenti parametri:

- ✓ **Rispetto delle fasi previste nel processo di valutazione**, il Dirigente deve seguire le fasi previste nel processo di valutazione dei propri dipendenti dando evidenza dell'aver effettuato l'assegnazione degli obiettivi iniziali al personale, gli eventuali colloqui intermedi e il colloquio finale. Il rispetto dell'iter di valutazione è indispensabile al fine di garantire uno standard all'interno dell'ente. L'evidenza di contenzioso dovuto al mancato rispetto dell'iter è elemento di valutazione sfavorevole.
- ✓ **Equità della valutazione delle prestazioni**, che misura quanto il Dirigente è stato in grado di valutare correttamente le prestazioni dei propri collaboratori, valorizzando le prestazioni eccellenti, attribuendo punteggi inferiori alle persone che hanno raggiunto risultati più modesti e riconoscendo il diverso contributo che le persone hanno saputo apportare (in particolare con riferimento alla valutazione delle competenze)
- ✓ **Efficacia della valutazione delle prestazioni e del feedback**, che misura quanto il Dirigente ha saputo gestire il processo di valutazione nel corso di tutto l'anno, finalizzandolo a supportare lo sviluppo di tutti i propri collaboratori

La valutazione avviene a cura dell'OIV che provvede a raccogliere informazioni dettagliate rispetto al processo seguito ed ai risultati del percorso di valutazione e che, anche attraverso analisi comparative tra la distribuzione delle valutazioni dei dirigenti, formula un giudizio articolato secondo i seguenti gradi di giudizio.

- ✓ **0 %** : Capacità insufficienti al ruolo richiesto
- ✓ **31 - 80 %**: Capacità adeguate al ruolo richiesto
- ✓ **81 - 95 %**: Capacità più che adeguate al ruolo richiesto
- ✓ **96 - 100 %**: Capacità eccellenti rispetto al ruolo richiesto

2.3 Competenze agite e comportamento organizzativo

Il fattore relativo alle competenze agite ed al comportamento organizzativo ha un peso complessivo di 30 punti sui 100 punti attribuibili con la valutazione della prestazione dirigenziale.

Per quanto concerne la **valutazione delle competenze**, i fattori considerati (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono complessivamente i seguenti (*vedi oltre nel c.d.: REPERTORIO DELLE COMPETENZE*).

Rispetto ad esse si prevede che l'OIV proponga l'assegnazione, sentito l'interessato stesso, di un numero ristretto di competenze da osservare e valutare nel corso dell'anno di riferimento, con attribuzione di pesi differenziati.

Questo consente la necessaria flessibilità di individuazione delle aree su cui puntare l'attenzione anche modificando eventualmente di anno in anno le competenze da monitorare in funzione delle necessità.

Le tipologie di competenze previste dal sistema sono le seguenti:

1. Apprendimento ed innovazione continui
2. Autonomia
3. Capacità decisionale
4. Elaborazione e valutazione delle strategie
5. Flessibilità e disponibilità
6. Impegno nell'eliminare gli sprechi
7. Miglioramento continuo dei processi
8. Negoziazione e gestione dei conflitti
9. Orientamento al risultato
10. Orientamento all'utenza
11. Pensiero sistemico
12. Promozione e gestione del cambiamento
13. Valorizzazione delle risorse umane

La valutazione delle competenze agite è effettuata rispetto al livello di adeguatezza espresso dal dirigente nel corso dell'anno e la valutazione avviene su proposta dell'OIV sentita la Sindaca ed eventualmente la Giunta e previa formulazione di proposta di autovalutazione qualitativa da parte del dirigente interessato.

Per quanto concerne l'attribuzione del punteggio relativo si valuteranno i seguenti cinque livelli di adeguatezza, in termini di percentuale del punteggio massimo da attribuire al valutato:

Livello di prestazione delle competenze agite	Punteggio
Inadeguato	0
Base	1-3
Medio	4-6
Elevato	7-9
Specialistico	10

Il Dizionario delle Competenze, allegato al presente documento, illustra l'articolazione dei gradi di valutazione in relazione alle singole competenze agite.

3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE: ATTORI, STRUMENTI E TEMPI

L'organismo di valutazione (OIV) è il soggetto preposto alla valutazione dei dirigenti. La proposta di valutazione viene sottoposta all'attenzione del Sindaco che la valida o la modifica motivatamente.

L'organismo di valutazione (OIV), nell'espletamento delle sue funzioni, opera in stretta collaborazione con il Segretario Generale e si avvale di tutte le informazioni che ritiene opportune fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

Lo strumento utilizzato per l'estrinsicazione della valutazione è il **fascicolo valutativo**, composto dalle diverse **schede di valutazione** (riportate in allegato).

Le tre schede sono:

- la prima riguarda la valutazione dei risultati, dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati gli indicatori ed il punteggio (Score) attribuito;
- la seconda riguarda la valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori, dalla quale si evince il grado di aderenza del dirigente ai principi di meritocrazia e differenziazione del merito;
- la terza riguarda la valutazione delle competenze agite, dalla quale si evincono i fattori comportamentali considerati, il peso, il punteggio attribuito, con riferimento ad un livello atteso specifico del ruolo e i conseguenti "delta";

Le schede analitiche di valutazione precedute da un "frontespizio" che, oltre ai dati personali del valutato, riporta la terza riguarda la valutazione complessiva dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi, capacità di valutazione, competenze agite) ed il relativo giudizio finale, le eventuali osservazioni del Valutatore, del Valutato e la data.

La prima scheda deve risultare strettamente integrata con il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dall'Ente.

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Dirigenti, che la Valutazione possiede, implica una verifica periodica, almeno semestrale, sui risultati e sui comportamenti dei valutati stessi.

Tale verifica, da realizzarsi da parte dell'OIV in collaborazione con il gruppo dirigente, 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, di norma, entro il mese di maggio dell'anno successivo.

I due momenti centrali del processo di valutazione sono:

A) Colloquio di monitoraggio intermedio

In occasione del colloquio di monitoraggio intermedio, l'OIV preposto alla valutazione ed il dirigente fanno il punto sull'andamento delle prestazioni, sia gestionali che comportamentali e concordano eventuali azioni per migliorarlo.

B) Colloquio di Valutazione finale

Il dirigente predispone le informazioni necessario a rendere conto dello stato finale dei servizi rispetto agli obiettivi assegnati, evidenziando i principali aspetti positivi e le eventuali criticità e/o aree di miglioramento riscontrate.

Per la valutazione delle aree di risultato legate al comportamento organizzativo sopra descritte, l'OIV si avvale di informazioni ed elementi documentali reperiti all'interno dell'organizzazione comunale presso fonti qualificate ed anche del confronto con il Sindaco ed eventualmente con la Giunta Comunale.

La valutazione sintetica sul piano relativo alle aree e fattori di prestazione si ottiene come somma delle valutazioni ponderate delle singole aree.

4. IL RACCORDO TRA SISTEMA RETRIBUTIVO E PROCESSO DI VALUTAZIONE

In coerenza con il contratto collettivo di lavoro della Dirigenza si prevede come segue il raccordo tra valutazione e sistema retributivo.

Stante l'ammontare delle risorse (fondo) disponibile per l'ente, il sistema di valutazione previsto consente di compilare una graduatoria delle valutazioni individuali di ciascun dirigente che colloca i medesimi, potenzialmente, in tre fasce.

A seconda del punteggio di valutazione conseguito, ottenuto come sommatoria dei punteggi relativi alla parte "Obiettivi" (max 60 punti), "Capacità di valutazione dei collaboratori" (max 10 punti) e "Competenze agite/comportamento Organizzativo" (max 30 punti) la collocazione del dirigente e la relativa indennità da corrispondere si configura come segue.

Punteggio di valutazione conseguito	Valutazione	Fascia di appartenenza	Proposta di indennità da corrispondere
$\geq 85,00$	Prestazione positiva - pienamente soddisfacente	Fascia Alta	100% dell'indennità prevista
$50,00 \leq x \leq 84,99$	Prestazione adeguata	Fascia Intermedia	In proporzione percentuale rispetto ai risultati ottenuti
$< 49,99$	Prestazione non positiva	Fascia Bassa	Nessuna quota incentivante

ALLEGATO 1: REPERTORIO DELLE COMPETENZE E GRADI DI VALUTAZIONE

Repertorio delle competenze manageriali e dei comportamenti organizzativi

14. Apprendimento ed innovazione continui

15. Autonomia

16. Capacità decisionale
17. Elaborazione e valutazione delle strategie
18. Flessibilità e disponibilità
19. Impegno nell'eliminare gli sprechi
20. Miglioramento continuo dei processi
21. Negoziazione e gestione dei conflitti
22. Orientamento al risultato
23. Orientamento all'utenza
24. Pensiero sistemico
25. Promozione e gestione del cambiamento
26. Valorizzazione delle risorse umane

1. Apprendimento e innovazione continui

Disponibilità e predisposizione ad apprendere, anche attraverso lo studio.
Tensione individuale verso il nuovo e l'innovazione.

1	Base	Dimostra disponibilità e predisposizione all'apprendimento, anche attraverso lo studio, se stimolato. Tende a preservare le prassi consolidate e le mette in discussione solo dietro indicazioni espresse.
2	Medio	Dimostra disponibilità e predisposizione all'apprendimento, anche attraverso lo studio. È aperto verso i cambiamenti proposti dal vertice dell'ente
3	Elevato	E' disponibile a mettersi in discussione e denota predisposizione all'apprendimento, anche con studi e approfondimenti ad hoc. È aperto verso i cambiamenti proposti dal vertice dell'ente e li promuove all'interno dell'organizzazione.
4	Specialistico	E' disponibile a mettersi in discussione e denota predisposizione all'apprendimento, anche con studi e approfondimenti ad hoc. E' costantemente alla ricerca di innovazioni nell'ambito dell'organizzazione e dei processi gestiti. Propone miglioramenti nei servizi affidati e affronta senza riserve innovazioni nel modo di lavorare.

2. Autonomia

Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione, di pianificare coerentemente la propria attività, di individuare soluzioni a problemi ricorrenti ed assumere decisioni di complessità variabile.

Propensione a intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto o forzato da qualcuno o da particolari situazioni.

1	Base	Individua autonomamente le priorità di azione, pianifica la propria attività e propone soluzioni a problemi ricorrenti. Sa assumere decisioni di complessità contenuta.
2	Medio	Individua autonomamente le priorità di azione, pianifica la propria attività e propone soluzioni a problemi ricorrenti. Sa assumere decisioni di complessità variabile. Se stimolato, intraprende azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi
3	Elevato	Individua autonomamente le priorità di azione, pianifica la propria attività e propone soluzioni a problemi ricorrenti ed estemporanei. Sa assumere decisioni di complessità variabile. Intraprende azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi in maniera autonoma
4	Specialistico	Individua autonomamente le priorità di azione, pianifica la propria attività e propone soluzioni a problemi ricorrenti ed estemporanei. Sa assumere decisioni di complessità variabile e mutevole. Intraprende azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi in maniera autonoma. E' punto di riferimento per i colleghi e l'ente in termini di autonomia.

3. Capacità decisionale

Capacità di prendere decisioni in situazioni complesse e senza riferimenti a procedure consolidate.
Capacità di assumersi la responsabilità delle decisioni assunte.

1	Base	E' efficace nel processo decisionale con riferimento a situazioni consolidate e/o sorrette da riferimenti procedurali o normativi. Tende a condividere con altri le decisioni da assumere quando ritenute troppo importanti in termini di ricadute di responsabilità.
2	Medio	E' efficace nel processo decisionale con riferimento anche in situazioni non consolidate e/o sorrette da riferimenti procedurali o normativi. A volte, condivide con altri le decisioni da assumere quando ritenute troppo importanti in termini di ricadute di responsabilità.
3	Elevato	Prende decisioni, talvolta anche complesse, pur in assenza di riferimenti codificati e/o sorrette da riferimenti procedurali o normativi. E' in grado di assumere autonomamente decisioni importanti anche quando ritenute importanti in termini di ricadute di responsabilità.
4	Specialistico	Prende decisioni, anche complesse, con tempestività e propositività pur in assenza di riferimenti codificati e/o sorrette da riferimenti procedurali o normativi. Non si sottrae all'assunzione di scelte anche importanti in termini di possibili ricadute di responsabilità.

4. Elaborazione e valutazione delle strategie

Capacità di elaborazione e valutazione delle strategie a livello di settore e a livello di ente.

1	Base	<p>Conosce le strategie dell'ente e partecipa attivamente alla realizzazione dei piani di attuazione settoriali.</p> <p>Partecipa con costante impegno al monitoraggio delle azioni portate avanti dall'amministrazione.</p> <p>Organizza il suo lavoro e le sue priorità in coerenza con le scelte strategiche dell'amministrazione.</p>
2	Medio	<p>Conosce le strategie dell'ente. Sviluppa a partire da assi strategici di intervento, piani di attuazione settoriali finalizzati a supportare le priorità strategiche. Partecipa con costante impegno al monitoraggio delle azioni portate avanti dall'amministrazione.</p> <p>Organizza il suo lavoro e le sue priorità in coerenza con le scelte strategiche dell'amministrazione.</p> <p>Monitora costantemente gli interventi governati direttamente dall'ente o indirettamente da soggetti esterni, al fine di valutare i risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi strategici, agli investimenti, all'impatto sul territorio.</p>
3	Elevato	<p>Conosce le strategie dell'ente. Sviluppa a partire da assi strategici di intervento, piani di attuazione settoriali finalizzati a supportare le priorità strategiche.</p> <p>Presidia l'implementazione delle strategie attraverso lo sviluppo e l'attuazione di progetti interni al settore, interni all'amministrazione, esterni di sistema.</p> <p>Monitora costantemente gli interventi governati direttamente dall'ente o indirettamente da soggetti esterni, al fine di valutare i risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi strategici, agli investimenti, all'impatto sul territorio, individuando e eventualmente attivando le azioni correttive.</p>
4	Specialistico	<p>Contribuisce, ove richiesto, alla formulazione degli indirizzi strategici del vertice dell'organizzazione e riconduce le attività del settore alle priorità strategiche dell'Ente. Partecipa efficacemente ai processi di pianificazione delle strategie dell'organizzazione.</p> <p>Definisce gli aspetti economici, le responsabilità, l'impatto e gli indicatori di valutazione degli effetti delle politiche dell'amministrazione.</p> <p>Monitora in modo sistemico la coerenza tra obiettivi strategici, azioni ed effetti prodotti e attiva azioni correttive in itinere per ottenere gli effetti voluti.</p>

5. Flessibilità e disponibilità

Adattamento a lavorare e collaborare efficacemente in situazioni e con persone diverse.
Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo al di là di schemi.

1	Base	Accetta di lavorare con persone diverse (collaboratori assegnati) e si dedica ad attività anche non abituali e impreviste, purché richiesto occasionalmente durante l'anno.
2	Medio	È disponibile a lavorare con persone diverse (collaboratori assegnati) e a dedicarsi ad attività non abituali e impreviste, anche se richiesto periodicamente nell'anno. Talvolta, si dimostra disponibile ad interpretare il proprio ruolo al di là di quanto previsto dai riferimenti contrattuali
3	Elevato	È disponibile, anche se chiamato frequentemente e in modo imprevisto, a lavorare su tematiche straordinarie, su attività non abituali e con persone esterne al suo ambito usuale di operatività. In genere, si dimostra disponibile ad interpretare il proprio ruolo al di là di quanto previsto dai riferimenti contrattuali
4	Specialistico	È sempre disponibile, anche se chiamato frequentemente e in modo imprevisto, a lavorare su tematiche straordinarie, su attività non abituali e con persone esterne al suo ambito usuale di operatività. Interpreta il proprio ruolo con flessibilità e disponibilità ad andare al di là di quanto previsto dai riferimenti contrattuali

6. Impegno nell'eliminare gli sprechi

Senso della misura e accortezza nell'utilizzo di risorse. Impegno nell'eliminare le attività "inutili" che non si concretizzano in risultati e in qualità per l'utenza.

1	Base	È attento nel lavoro quotidiano a ridurre al minimo gli sprechi e l'uso improprio delle utenze/strumenti (telefono, luce, auto, computer ecc)
2	Medio	È attento nel lavoro quotidiano a ridurre al minimo gli sprechi e l'uso improprio delle utenze/strumenti (telefono, luce, auto, computer ecc) nel rispetto dei criteri di economicità e di individuazione di forme alternative di gestione
3	Elevato	È attento nel lavoro quotidiano a ridurre al minimo gli sprechi e l'uso improprio delle utenze/strumenti (telefono, luce, auto, computer ecc) nel rispetto dei criteri di economicità e di individuazione di forme alternative di gestione. Monitora le oscillazioni anomale dei costi sostenuti per il funzionamento del settore e conseguente si attiva per promuovere interventi correttivi che coinvolgano colleghi e collaboratori del proprio settore.
4	Specialistico	È attento nel lavoro quotidiano a ridurre al minimo gli sprechi e l'uso improprio delle utenze/strumenti (telefono, luce, auto, computer ecc) nel rispetto dei criteri di economicità e di individuazione di forme alternative di gestione. Si pone obiettivi sfidanti di contenimento dei costi che promuove all'esterno del proprio settore al fine di attivare sinergie con altre aree dell'amministrazione. Utilizza strumenti per il monitoraggio e promuove l'attivazione di azioni correttive da parte dei propri collaboratori.

7. Miglioramento continuo dei processi

Capacità di analizzare ed eventualmente riorganizzare vecchi e nuovi servizi, utilizzando gli strumenti di re-ingegnerizzazione dei processi, in coerenza con gli indirizzi dell'amministrazione e in linea con le logiche della semplificazione amministrativa.

1	Base	<p>E' in grado di analizzare le attività del suo servizio in una logica di processi orizzontali.</p> <p>Collabora propositivamente ai progetti di analisi e revisione dei processi.</p> <p>Organizza la raccolta di dati per il monitoraggio della performance della struttura.</p>
2	Medio	<p>E' in grado di analizzare le attività del suo servizio in una logica di processi orizzontali.</p> <p>Ha una buona conoscenza della metodologia e dei principali strumenti di reengineering ed è in grado di applicarli alle attività di mappatura e revisione dei processi intraprese all'interno della sua struttura. Propone soluzioni di miglioramento relativamente al lavoro di sua competenza.</p> <p>Pianifica e struttura la raccolta di dati per il monitoraggio della performance della struttura.</p>
3	Elevato	<p>Organizza le attività del suo servizio in una logica di processi orizzontali.</p> <p>Applica con efficacia i principali strumenti di reengineering.</p> <p>Sostiene all'interno della sua direzione, l'importanza dei processi nel funzionamento dei servizi. Individua i processi chiave sui quali avviare interventi di miglioramento strategici nella performance della struttura.</p> <p>Misura i risultati attuali dei processi di erogazione dei servizi e riprogetta le attività del suo servizio secondo precisi standard di efficienza ed efficacia.</p>
4	Specialistico	<p>Organizza le attività del suo servizio in una logica di processi orizzontali.</p> <p>Si fa promotore dei valori del miglioramento continuo e delle logiche organizzative per processi all'interno dell'Amministrazione.</p> <p>Diffonde le metodologie e gli strumenti di reengineering fra tutto il personale dirigente e P.O. dell'amministrazione.</p> <p>Coordina e gestisce efficacemente progetti che coinvolgono l'intera amministrazione finalizzati al miglioramento dei servizi e alla misurazione delle performance dell'amministrazione.</p> <p>Monitora le performance dell'amministrazione con un sistema di indicatori costruiti "ad hoc" individuando i miglioramenti da apportare agli standard.</p>

8. Negoziazione e gestione dei conflitti

Capacità di comprendere e affrontare situazioni conflittuali tra individui e all'interno di un gruppo e/o ricercare soluzioni di interesse comune.

1	Base	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro controlla il proprio comportamento per non entrare in conflitto o generare contrasti.
2	Medio	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro, cerca di evitare l'insorgere di conflitti ricercando punti di intesa comune sui temi che generano contrasti.
3	Elevato	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro evita di generare conflitti e tende a mediare contrasti eventualmente presenti ricercando soluzioni di interesse comune, in contesti e con interlocutori diversi. Cerca di individuare i fattori che generano i conflitti per provare a prevenirli.
4	Specialistico	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro individua i fattori che possono generare conflitti ed esegue azioni di prevenzione. Affronta direttamente situazioni di conflitto con alta intensità di aggressività e li risolve positivamente.

9. Orientamento all'utenza

Capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente interno e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assistenza efficiente ed efficace. Atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile, che ispira fiducia.

1	Base	Il suo orientamento all'utenza è improntato ad un livello base, anche se talvolta si dimostra formale nei confronti delle richieste dei clienti interni o degli utenti. Non sempre riesce a comprendere i loro bisogni e non si impegna attivamente per soddisfarli.
2	Medio	E' generalmente disponibile nei confronti delle richieste dei clienti interni o degli utenti, purché nell'ambito delle competenze direttamente presidiate. Cerca di comprendere i loro bisogni e si impegna per cercare di soddisfarli.
3	Elevato	Risponde puntualmente alle richieste dei clienti interni o degli utenti, informandosi sul relativo livello di soddisfazione. Cerca di soddisfare richieste difficili e insolite e di gestire in modo adeguato gli eventuali disservizi interni/esterni.
4	Specialistico	E' sempre a completa disposizione alle richieste dei clienti interni o degli utenti. Si relaziona proattivamente con loro e si informa sul relativo livello di soddisfazione. Risolve anche problemi complessi con tempestività e competenza.

10. Orientamento al lavoro per obiettivi

Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi con continuità ed efficacia, anche attraverso l'integrazione tra settori e uffici e il superamento di personalizzazioni e protagonismi.

1	Base	<p>E' prevalentemente concentrato sull'espletamento delle attività previste dal ruolo. Talvolta, va stimolata la capacità di individuare obiettivi che, in ogni caso, persegue con normale diligenza, integrandosi quando necessario con gli altri settori ed uffici.</p> <p>È in grado di gestire progetti e piani di lavoro con ridotto numero di risorse, con un numero esiguo di obiettivi e senza il coinvolgimento di altri servizi esterni rispettando i tempi di realizzazione, gli obiettivi di budget e gli altri target da raggiungere.</p>
2	Medio	<p>E' generalmente orientato agli obiettivi, che persegue con efficacia, integrandosi quando necessario con gli altri settori ed uffici. Sa individuare e monitorare target quantitativi, qualitativi e temporali per garantire.</p> <p>È in grado di gestire progetti e piani di lavoro mediamente complessi (con un rilevante numero di risorse, con diversi obiettivi assegnati e con il coinvolgimento di altri servizi esterni). Rispetta i tempi di realizzazione e gestisce gli imprevisti e le relative azioni di recupero, presidia il budget e l'integrazione e la valorizzazione del personale coinvolto</p>
3	Elevato	<p>È determinato nel realizzare il risultato richiesto (quantitativo, qualitativo, temporale), risolvendo i problemi che possono determinare ostacoli, anche quando questo comporta una continua mediazione con altri soggetti per processi di lavoro trasversali. Sa definire e proporre contenuti e target degli obiettivi da perseguire sulla base degli input ricevuti. Monitora efficacemente il rispetto degli impegni assunti.</p> <p>È completamente autonomo nella gestione di progetti complessi all'interno dei quali dimostra padronanza nell'utilizzo di metodi e strumenti manageriali. Sostiene i collaboratori e fornisce supporto ai colleghi meno esperti.</p>
4	Specialistico	<p>È determinato ed efficace nel conseguimento dei risultati, intervenendo per risolvere i problemi che possono determinare ostacoli, anche quando questo comporta una continua mediazione con altri soggetti per processi di lavoro trasversali.</p> <p>E' proattivo nell'ideare e proporre contenuti e target degli obiettivi da perseguire. Monitora efficacemente il rispetto degli impegni assunti ed ha costantemente sotto controllo lo stato di attuazione degli obiettivi.</p> <p>Presidia efficacemente progetti strategici per l'amministrazione con una forte capacità di gestione degli imprevisti e di leadership della struttura. I risultati raggiunti sono standard di riferimento.</p>

11. Pensiero sistemico

Capacità di comprendere le situazioni complesse attraverso letture alternative delle cause e delle loro determinanti.

Capacità di guidare la gestione e lo sviluppo del servizio e del settore agendo sui diversi fattori alla base del risultato da raggiungere.

1	Base	Ha una visione focalizzata sulla funzione presidiata. Comprende le situazioni e le cause che le determinano secondo una prospettiva settoriale. Ha un approccio parziale o limitato nell'affrontare le leve da impiegare per la gestione e lo sviluppo del servizio/settore.
2	Medio	Ha una visione focalizzata non solo sulla funzione presidiata. Comprende le situazioni e le cause che le determinano secondo una prospettiva che integra anche altri punti di vista. Ha un approccio parziale o limitato nell'affrontare le leve da impiegare per la gestione e lo sviluppo del servizio/settore.
3	Elevato	Sa vedere le problematiche con una visione ad ampio raggio. Sa cogliere le situazioni e le cause che le determinano secondo una prospettiva sistemica. È in grado di proporre letture alternative alle problematiche del settore da più punti di vista diversi. Ha una chiara e ampia visione del funzionamento dell'amministrazione e delle dinamiche interne ed esterne alla base delle criticità del suo settore. Sa agire su alcune di queste determinanti per sollecitare cambiamenti a sostegno del raggiungimento degli obiettivi assegnati.
4	Specialistico	Ha una visione di insieme delle problematiche dell'amministrazione e riesce a collocarle e leggerle su più livelli di interpretazione (politico, economico, normativo, procedurale, ecc). Sa cogliere le situazioni e le cause che le determinano secondo una prospettiva sistemica. Guida la gestione del settore consapevole del contesto e agisce sulle variabili esterne in prima persona o attraverso l'azione di terzi (organismi politici, altre amministrazioni ecc)

12. Promozione e gestione del cambiamento

Capacità di gestire i cambiamenti interni al proprio settore in coerenza con le strategie elaborate e promosse dall'ente.

1	Base	Si adatta alle strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'ente. Non sempre gestisce eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.
2	Medio	Partecipa all'attuazione delle strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'ente. Coinvolge nel cambiamento i collaboratori e i colleghi, riportando ai vertici puntualmente eventuali difficoltà. Non sempre gestisce eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.
3	Elevato	Collabora all'attuazione delle strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'ente. Coinvolge attivamente nel cambiamento i collaboratori e i colleghi, riportando ai vertici puntualmente eventuali difficoltà e proposte di intervento. Gestisce, anche con il supporto di altri, eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.
4	Specialistico	Promuove e concretizza le strategie di cambiamento elaborate dal vertice dell'ente, traducendole in azioni operative, da attuare e monitorare all'interno dell'ambito organizzativo presidiato. Coinvolge attivamente nel cambiamento i collaboratori e i colleghi, riportando puntualmente ai vertici eventuali difficoltà e proposte di intervento. È in grado di gestire autonomamente eventuali resistenze ai cambiamenti da parte dei collaboratori.

13. Valorizzazione delle risorse umane

Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori attraverso le metodologie e gli strumenti messi a disposizione dall'amministrazione per la valutazione delle prestazioni e lo sviluppo delle competenze.

1	Base	Conosce il sistema di valutazione adottato dall'amministrazione. Ha le basi teoriche sui temi della motivazione e sui processi di sviluppo delle persone (formazione, sviluppo delle competenze ...). Partecipa all'organizzazione di iniziative a sostegno della crescita delle persone (organizzazione di corsi, affiancamenti, sviluppo di nuove procedure, progetti di miglioramento dei servizi...)
2	Medio	Conosce il sistema di valutazione adottato dall'amministrazione e ne utilizza adeguatamente gli strumenti per realizzare la gestione del settore e del personale: delegare gli obiettivi, monitorare i risultati durante l'anno, valutare le prestazioni dei singoli rispetto alle attese dell'organizzazione. Collabora attivamente all'organizzazione di iniziative a sostegno della crescita delle persone (organizzazione di corsi, affiancamenti, sviluppo di nuove procedure, progetti di miglioramento dei servizi...)
3	Elevato	Realizza il processo di valutazione condividendone i principi e i valori di riferimento (miglioramento della produttività e valorizzazione delle persone). Coglie le opportunità offerte dal sistema per raccogliere dati sul clima di lavoro, per agire azioni di coinvolgimento sugli obiettivi e di sostegno allo sviluppo dei singoli. E' propositivo nell'organizzazione di iniziative a sostegno della crescita delle persone (organizzazione di corsi, affiancamenti, sviluppo di nuove procedure, progetti di miglioramento dei servizi...)
4	Specialistico	Realizza il processo di valutazione condividendone i principi e i valori di riferimento (miglioramento della produttività e valorizzazione delle persone). Definisce strategie di gestione del personale sulla base dei risultati di performance raggiunti nell'anno precedente e in relazione ai bisogni di crescita e sviluppo del settore. Programma interventi di formazione e sviluppo delle competenze all'interno del settore attraverso azioni di apprendimento sul campo e interventi di formazione d'aula. Verifica costantemente il clima di lavoro e agisce interventi mirati al miglioramento del benessere organizzativo.

ALLEGATO 2: FASCICOLO DI ISTRUTTORIA DELLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL DIRIGENTE (SCHEDA DI VALUTAZIONE)

COMUNE DI CORSICO Scheda di Valutazione performance individuale dirigenti / aree di posizione <i>Obiettivi – Fattori di Prestazione — Sviluppo Competenze</i>	
PERIODO DI VALUTAZIONE ANNO...xxxx.....	
COGNOME :	xxxxx
NOME :	xxxxx
SETTORE : xxxxxx	
RUOLO: DIRIGENTE DEL SETTORE xxxxx	
COLLOQUIO INIZIALE	
Osservazioni OIV :	
Osservazioni del valutato :	
DATA	
FIRMA DEL DIRIGENTE	FIRMA OIV
.....

COLLOQUIO INTERMEDIO

Osservazioni OIV :

Osservazioni del valutato

DATA

FIRMA DEL DIRIGENTE

FIRMA OIV

COLLOQUIO FINALE

Raggiungimento degli obiettivi di performance e specifici

Punteggio massimo 50 punti

60

Capacità di valutazione dei collaboratori

Punteggio massimo 10 punti

10

Competenze agite e comportamento organizzativo

Punteggio massimo 40 punti

30

VALUTAZIONE FINALE

PUNTEGGIO OTTENUTO

100,00

Osservazioni OIV

Osservazioni da parte del valutato

DATA

FIRMA DEL DIRIGENTE

FIRMA OIV

SCHEDA A - OBIETTIVI DI PERFORMANCE

SOGGETTO VALUTATO: XXXXX				
POSIZIONE: DIRIGENTE SETTORE XXXX				
ANNO : 201X				
	DESCRIZIONE OBIETTIVI	Peso dell'obiettivo	Grado di raggiungimento del risultato	Punteggio
OBIETTIVI DI PEG/PDO DEL SETTORE				
1	CARTA DEI SERVIZI: Predisposizione della carta dei servizi per il Servizio XXX.		100%	0,0
2	INDAGINE DI RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEL SERVIZIO XXX: Predisposizione di una indagine ai fini della rilevazione del grado di soddisfazione del servizio degli Asili Nido.		100%	0,0
3	MIGRAZIONE PROCEDURE DELLA RAGIONERIA SU PIATTAFORMA WEB: Attivazione CF4OFF presso gli Uffici.		100%	0,0
4	ATTIVAZIONE DEL PIANO TRIENNALE DELLA COMUNICAZIONE E DELLA TRASPARENZA: Redazione del Piano		100%	0,0
5	REVISIONE STRAORDINARIA RESIDUI ATTIVI E PASSIVI.		100%	0,0
SUBTOTALE OBIETTIVI DI PEG		50	100%	50,0
OBIETTIVI INDIVIDUALI				
6	XXXX		100%	0,0
7	XXXX		100%	0,0
SUBTOTALE OBIETTIVI INDIVIDUALI		5	100%	5,0
OBIETTIVI DEL CDD				
8	XXXX		100%	0,0
9	XXXX		100%	0,0
SUBTOTALE OBIETTIVI CDD		5	100%	5,0
TOTALI		60,00		60,00

SCHEMA B - CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI

SOGGETTO VALUTATO: **XXXXX**

POSIZIONE: **DIRIGENTE SETTORE XXXX**

ANNO : **201X**

Aree di valutazione	Possibili indicatori	Grado di raggiungimento del risultato (in %)
Rispetto delle fasi previste nel processo di valutazione		
	Scadenze rispettate puntualmente	100%
	% di personale coinvolto rispetto agli interessati	100%
	Completezza delle schede di valutazione con l'impiego dei campi previsti	100%
Equità della valutazione delle prestazioni		
	Grado di coerenza con la media delle valutazioni (livello di ente)	100%
	Differenziazione delle valutazioni (grado di utilizzo della scala disponibile - Range utilizzato/Range totale*100)	100%
	Varianza delle distribuzioni rispetto alla media della varianza (Varianza i/Varianza Media ente*100)	100%
Efficacia della valutazione delle prestazioni e del feedback		
	% di piani di miglioramento individuali elaborati rispetto al totale del personale assegnato	100%
TOTALE		100%
PUNTEGGIO COMPLESSIVO		10

SCHEDA C) - VALUTAZIONE COMPETENZE AGITE - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
SOGGETTO VALUTATO: xxxxxxxx						
POSIZIONE: DIRIGENTE SETTORE						
ANNO : 2012						
codice	COMPETENZE AGITE/COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	2	3	4	6	7
		Scelta skill	Peso %	Indicatori (eventuali)	Valutazione da 1 a 10*	Valutazione ponderata (6) x (3)/10
1 COMPETENZE MANAGERIALI/ORGANIZZATIVE						
a1	Apprendimento ed innovazione continui					0,00
a2	Autonomia	SI	30,00%		10	3,00
a3	Capacità decisionale					0,00
a4	Elaborazione e valutazione delle strategie					0,00
a5	Flessibilità e disponibilità					0,00
a6	Impegno nell'eliminare gli sprechi	SI	10,00%		10	1,00
a7	Miglioramento continuo dei processi					0,00
a8	Negoziare e gestione dei conflitti	SI	12,00%		10	1,20
a9	Orientamento al risultato					0,00
a10	Orientamento all'utenza	SI	48,00%		10	4,80
a11	Pensiero sistemico					0,00
a12	Promozione e gestione del cambiamento					0,00
a13	Valorizzazione delle risorse umane					0,00
TOTALE			100,00%			10,00
VALUTAZIONE COMPLESSIVA		30,00				
	Livello di prestazione delle com	Punteggio				
(*)	Inadeguato	0				
	Base	1-3				
	Medio	4-6				
	Elevato	7-9				
	Specialistico	10				
Informazioni e Azioni utili allo sviluppo professionale						
Interventi formativi necessari						
Nella sezione viene segnalata l'esigenza di predisporre interventi						