



Terred'acqua

Metodologia per la valutazione
della Prestazione dei
Dirigenti / Personale Responsabile
di Unità Organizzativa in posizione di autonomia

2012



NoStopTraining srl

Obiettivi della valutazione

Il sistema di valutazione delle prestazioni Dirigenziali o del Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia dell'Unione e dei Comuni che l'hanno costituita si inserisce all'interno del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente, rappresentando al contempo una leva fondamentale di crescita della competenze manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso

Come previsto nei vigenti regolamenti per il funzionamento degli Uffici e servizi che i comuni dell'Unione hanno approvato in modo uniforme, la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti e delle Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia e' collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo individuale assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e alla capacità di valutazione, differenziata, dei propri collaboratori.

Le politiche sono finalizzate a garantire il raggiungimento di obiettivi gestionali e culturali:

- sviluppare e impiegare nel posto giusto tutte le persone necessarie (per qualità ed efficienza) al funzionamento dell'Ente ed al raggiungimento degli obiettivi strategici; a costi compatibili con i benefici che si vogliono ottenere
- sviluppare atteggiamenti e valori coerenti con la mission e con gli obiettivi strategici (appartenenza / orientamento al cittadino, sviluppo dei collaboratori, orientamento al servizio)
- favorire la creazione di un'immagine positiva dell'Amministrazione e diffondere cultura della valutazione, criteri meritocratici nella definizione dei piani di sviluppo e valore dell'integrazione organizzativa.

La progettazione del sistema di valutazione dell'Unione Terred'acqua e dei Comuni che ne fanno parte prevede due elementi principali

a) Valutazione dei risultati

b) Valutazione delle competenze

Le dimensioni considerate scaturiscono da due diversi percorsi di elaborazione: un percorso imposta il modo di definire gli obiettivi ovvero stabilisce il cosa valutare in termini quantitativi, l'altro il grado di conseguimento ovvero il come vengono raggiunti i risultati.

In sintesi la valutazione dell'attività svolta dai Dirigenti o del Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia si articola in due fasi distinte, successivamente integrate in una valutazione complessiva, e coinvolge diversi soggetti in un processo di distribuzione delle competenze e delle responsabilità definito e trasparente.

La valutazione delle prestazioni: gli obiettivi

Questo strumento permette alla Giunta e ai Dirigenti e Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia, di tenere monitorati gli **obiettivi** più strategici per l'attività dell'Ente.

Il primo passo è l'identificazione degli obiettivi su cui concentrare le attenzioni dei Dirigenti e Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia, con particolare attenzione all'analisi della scheda e soprattutto agli indicatori di risultato.

Tali obiettivi devono essere coerenti con gli strumenti di pianificazione dell'Ente ed essere rilevanti per l'Amministrazione in termini di importanza e di risorse economiche, di tempo e di personale dedicato.

In tal senso, gli obiettivi sono programmati dall'Amministrazione previa consultazione dei Dirigenti su coordinamento della Direzione Generale al fine di identificare nel modo più preciso e coerente le linee generali dell'Ente, gli impegni prioritari e strategici su cui ciascun Dirigente/PO dovrà concentrarsi nell'anno.

Al termine di questo processo, al valutato sono formalmente attribuiti gli obiettivi e agli stessi può essere assegnato un peso in relazione alla strategicità e complessità degli stessi.

Tale peso identificato dalla Giunta su proposta della Direzione Generale, può variare da 1 a 2, dove il valore 1 viene assegnato agli obiettivi che non presentano particolare strategicità e 2 agli obiettivi ritenuti particolarmente rilevanti e strategici.

Il Nucleo di Valutazione verifica che:

- gli obiettivi siano chiari e congruenti;
- gli indicatori identificati per la misurazione del loro raggiungimento siano chiari, definiti e realisticamente praticabili;
- tempi, fasi e risorse siano chiaramente indicati.

FASI

1

La prima fase consiste nella consegna da parte della Direzione Generale delle schede di valutazione con gli obiettivi assegnati ad inizio di anno. È momento fondamentale per permettere di rendere chiari ai soggetti valutati l'avvio del processo e gli elementi di valutazione

Per ogni obiettivo deve essere individuato:

- * **il titolo che identifica l'oggetto**
- * **una breve descrizione che illustri l'obiettivo da raggiungere**
- * **le azioni dettagliate da svolgere durante l'anno**
- * **i tempi (mesi) in cui ogni azione deve essere svolta**
- * **i parametri di misurazione per la verifica dei risultati**

Il nucleo di valutazione verifica che la scheda abbia un **carattere operativo** e identifichi il percorso da seguire durante l'anno nel modo più dettagliato possibile permettendone di verificarne l'avanzamento periodico.

La seconda fase consiste nel monitoraggio dell'avanzamento della valutazione. Quadrimestralmente i Dirigenti o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia dovranno verificare l'avanzamento degli obiettivi e riproiettare le azioni a fine anno.

2

In un apposito incontro con il Direttore Generale, i Dirigenti o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia illustreranno l'andamento dei singoli obiettivi, gli eventuali slittamenti e le problematiche legate al raggiungimento dei risultati.

Il nucleo si confronterà (semestralmente) con il Direttore Generale sullo stato di avanzamento degli obiettivi e sullo sviluppo delle competenze su cui i Dirigenti/P.O. hanno lavorato nei primi sei mesi e per l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie.

La terza fase, conclude il processo di valutazione e si concretizza nell'insieme delle azioni che, coordinato dal nucleo, portano al punteggio finale da assegnare.

3

I Dirigenti procederanno a compilare i report finali degli obiettivi strategici e consegnarli al Direttore generale.

Il Nucleo di Valutazione in un apposito incontro con i singoli Dirigenti o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia verificherà il raggiungimento degli obiettivi e lo stato di sviluppo delle competenze anche attraverso l'esame della scheda di autovalutazione presentata dal valutato.

Con il punteggio finale esprimerà la propria valutazione da presentare al Sindaco, unitamente agli altri elementi preventivamente individuati.

Con i documenti presentati e previo confronto con la direzione generale il Sindaco procederà alla definizione della valutazione complessiva della performance della Dirigenza

La valutazione delle prestazioni: le competenze

Il modello di competenze raffigura l'insieme delle caratteristiche che idealmente l'individuo dovrebbe possedere e spendere all'interno dell'organizzazione per poter produrre risultati.

Rappresenta quindi il modello di riferimento per verificare:

- ***come il lavoro è stato svolto***
- ***come è stata presidiata l'area di risultato***
- ***quali competenze sono state attivate per il conseguimento del risultato***
- ***il livello di conoscenza ed eventuali punti di forza o aree di miglioramento in relazione alle responsabilità assunte e agli obiettivi assegnati***
- ***i gap tra il livello di competenze possedute e il profilo di riferimento, che vengono rilevati attraverso una valutazione da effettuarsi da parte dello stesso Direttore o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia e una valutazione da parte del Nucleo di Valutazione***
- ***quali correttivi è necessario introdurre per migliorare la performance individuale***
- ***Come sono valutati i Collaboratori***

La scelta delle competenze dovrà essere congruente con gli indirizzi generali di gestione dell'Ente e con il processo di programmazione economica e gestionale, al fine di rendere il modello personalizzato alle esigenze specifiche dell'Unione Terred'acqua e i Comuni che ne fanno parte.

Allegato B - la scheda competenze

AREA GESTIONE ORGANIZZATIVA

50%

**SOLUZIONE PROBLEMI
COMPLESSI / PROATTIVITA'** **20%**

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO **20%**

**Gestione del CAMBIAMENTO /
INNOVAZIONE** **10%**

INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA **20%**

SVILUPPO COLLABORATORI **20%**

**NEGOZIAZIONE /
GESTIONE CONFLITTO** **10%**

50%

AREA GESTIONE RELAZIONALE

Allegato B - la scheda competenze

AREA GESTIONE ORGANIZZATIVA

Soluzione Problemi complessi /Proattività

Capacità di farsi carico dei problemi, di leggere la complessità e di attivarsi preventivamente per produrre il risultato prefissato

		MEDIA	PESO
1. Supporta l'organo politico e la direzione generale nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche	1 2 3 4 5		
2. Pianifica le attività, anticipa possibili criticità e opportunità, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati	1 2 3 4 5		
3. Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato anche nella soluzione di situazioni straordinarie	1 2 3 4 5		

Pianificazione e Controllo

Capacità di pianificare, strutturare e organizzare nel medio/lungo periodo le attività e le risorse umane ed economiche dell'area di riferimento

		MEDIA	PESO
1. Definisce gli obiettivi, programma le proprie attività e quelle della squadra valutando le priorità, costi e benefici	1 2 3 4 5		
2. Analizza i dati e l'andamento dei processi, effettua gli opportuni interventi correttivi per ottenere il risultato atteso	1 2 3 4 5		
3. Assicura il puntuale monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi secondo le indicazioni dell'Ente coinvolgendo i collaboratori e mantenendo costante il livello di efficienza della propria squadra	1 2 3 4 5		

Allegato B - la scheda competenze

AREA GESTIONE ORGANIZZATIVA

Gestione del cambiamento / Innovazione

Capacità di trasmettere energia e passione, di coinvolgere il gruppo fino a portarlo a condividere e mettere in pratica le innovazioni indicate dall'Ente nelle politiche: nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e a trasmettere la cultura del cambiamento

		MEDIA	PESO
1. Propone strategie di cambiamento in coerenza come le politiche dell'Ente attraverso piani e metodi di lavoro	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		
2. E' disponibile a sperimentare nuove idee e nuovi metodi di lavoro e ne valorizza i risultati positivi	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		
3. Comprende il cambiamento, lo interpreta e lavora sull'organizzazione e sulle persone per diffonderlo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		

Allegato B - la scheda competenze

AREA della GESTIONE RELAZIONALE

Integrazione Organizzativa

Capacità di costruire la squadra, realizzando sia nel gruppo di collaboratori che nei confronti degli altri servizi una cultura dell'impegno e della cooperazione

		MEDIA	PESO
1. Dà priorità alle esigenze complessive dell'organizzazione rispetto a quelle della propria area di appartenenza	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		
2. Nell'assunzione di decisioni tiene conto degli impatti e delle implicazioni derivanti da altre aree ed agisce preventivamente per informare e preparare gli altri interlocutori	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		
3. Evita chiusure o irrigidimenti in caso di "conflitti di competenza" con altri ruoli organizzativi, gestisce con trasparenza i processi e le dinamiche interne	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		

Sviluppo Collaboratori

Capacità di valutare, di differenziare le prestazioni, far crescere e motivare il gruppo di collaboratori, attraverso la gestione delle regole e dei sistemi organizzativi, la delega, la comunicazione e la formazione

		MEDIA	PESO
1. È capace di valutare, differenziare le performance individuali ed individuare con chiarezza i punti di forza e di miglioramento nelle prestazioni dei propri collaboratori	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		
2. Fa crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività, controllando i risultati	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		
3. Orienta l'attività dei propri collaboratori e li coinvolge sulle politiche e gli obiettivi dell'Ente, li incoraggia e dà feedback	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		

Allegato B - la scheda competenze

Negoziazione/Gestione conflitto

Capacità di ottenere risultati positivi da una relazione in cui siano in gioco interessi divergenti, conseguire scambio positivo, mantenere equilibrio e autocontrollo

		MEDIA	PESO
1. Instaura sinergie con le altre strutture organizzative ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		
2. Affronta le situazioni conflittuali nel gruppo dei collaboratori, mantenendo un atteggiamento di fermezza, dimostrando autocontrollo e resistenza in situazioni di stress	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		
3. Favorisce l'immagine e la credibilità dell'Ente, è abile nel costruire rapporti interni/esterni che possono facilitare il raggiungimento di accordi tra le parti	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		

Allegato B - la scheda competenze

Sintesi e Osservazioni

Fatti significativi e commenti

Data

Firma del Direttore o P.O.

Firma del Direttore Generale o Segretario Comunale

L'attribuzione dell'indennità di risultato

La valutazione della prestazione dei Dirigenti o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia si esprime con riferimento ad un periodo determinato che coincide con l'anno solare. Viene espressa al termine del periodo considerando i risultati ottenuti dal valutato e le capacità gestionali espresse dallo stesso. Nello specifico, la valutazione riguarda i due seguenti elementi, ai quali è assegnato un diverso peso rispetto al punteggio complessivo finale:

1. Gli **obiettivi di sviluppo** previsti nel PDO e assegnati al Dirigente o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia con un punteggio finale massimo di 50.
I risultati relativi agli obiettivi assegnati verranno valutati sulla base degli indicatori previsti. Il punteggio ottenuto per ogni obiettivo corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso. Il punteggio finale per la parte risultati sarà dato dalla media ponderata dei punteggi ottenuto per tutti gli obiettivi assegnati al dipendente sulla base del peso ad essi attribuito.
- Le **capacità gestionali/competenze** espresse con particolare riferimento ad alcuni specifici aspetti ritenuti strategici dal vertice politico e direzionale dell'Ente.

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'eventuale incentivo (retribuzione di risultato) spettante al Dirigente o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia.

Il calcolo della retribuzione di risultato, per il restante 50%, spettante ad ogni Dirigente è effettuato secondo la proporzione che segue:

Competenza	Declaratoria	Comportamenti osservati							media	peso
SOLUZIONE PROBLEMI COMPLESSI / PROATTIVITA' peso competenza 20%	Capacità di farsi carico dei problemi, di leggere la complessità e di attivarsi preventivamente per produrre il risultato prefissato	Supporta l'organo politico e la direzione generale nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche	1	2	3	4	5	3,66	73,20	
		Pianifica le attività, anticipa possibili criticità e opportunità, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati	1	2	3	4	5			
		Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato anche nella soluzione di situazioni straordinarie	1	2	3	4	5			

3,66 : 5 x 100= 73,20 sarà il peso della singola competenza sul peso dell'area pertanto il 73,20 del 20% cioè la valutazione per la singola area sarà 14,64

L'autovalutazione delle competenze

L'autovalutazione deve essere considerata come un'attività facoltativa per i Comuni coinvolti.

Lo scopo primario che si pone è di mantenere l'organizzazione capace, nel tempo, di individuare e attuare i miglioramenti delle performance che le sono necessari per mantenersi adeguata ai propri fini. Per poter generare tutti i suoi vantaggi, essa deve essere sempre correlata a tutti i processi di gestione dell'organizzazione, da quelli di elaborazione delle strategie, di pianificazione a quelli di esecuzione e di controllo.

Quando si parla di autovalutazione si intende un processo consapevole e condiviso mediante il quale un'organizzazione pubblica e/o privata analizza e valuta periodicamente il proprio "stato di salute".

Il processo di autovalutazione, ha l'obiettivo di definire con chiarezza i **punti di forza** e le **aree di potenziale sviluppo** al fine di individuare **azioni di miglioramento** pianificate e monitorate nel tempo per verificarne l'andamento.

Se integrato in questo sistema di valutazione, l'autovalutazione rappresenta:

- un mezzo per focalizzare le azioni di miglioramento dove c'è maggiore necessità;
- un mezzo per stimolare l'entusiasmo tra i dirigenti coinvolgendoli nel processo di miglioramento;
- un'opportunità per identificare progressi e livelli di qualità dei risultati;

Proposta in questo contesto l'autovalutazione ha come scopo unico il **miglioramento**. Ciò comporta un'azione forte di coinvolgimento e ascolto delle voci interne da parte della Direzione Generale verso i suoi collaboratori.

Per questo non verrà assegnato un punteggio alla scheda di autovalutazione compilata dal dirigente ma può essere identificata come valutazione sulle aree di miglioramento mirata al sviluppo professionale e sarà parte del colloquio finale con il Nucleo e il Valutato.

I Direttori o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia coinvolti valuteranno le competenze nella propria scheda di autovalutazione con diverse modalità, utilizzando scale di valutazione con livelli di intensità, da 1 a 5.

La valutazione pari a 1 esprime un livello di competenza detenuto considerato non adeguato; la valutazione pari a 5 corrisponde ad un livello ottimo di competenza.

A livelli intermedi corrispondono valutazioni pari a 2, 3, 4.

La scheda autovalutazione dei Dirigenti o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia

COMPETENZE							
AREA GESTIONE ORGANIZZATIVA							
SOLUZIONE PROBLEMI COMPLESSI / PROATTIVITA'	Capacità di farsi carico dei problemi, di leggere la complessità e di attivarsi preventivamente per produrre il risultato prefissato	Supporta l'organo politico e la direzione generale nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche	1	2	3	4	5
		Pianifica le attività, anticipa possibili criticità e opportunità, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati	1	2	3	4	5
		Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato anche nella soluzione di situazioni straordinarie	1	2	3	4	5
PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	Capacità di pianificare, strutturare e organizzare nel medio/lungo periodo le attività e le risorse umane ed economiche dell'area di riferimento	Definisce gli obiettivi, programma le proprie attività e quelle della squadra valutando le priorità, costi e benefici	1	2	3	4	5
		Analizza i dati e l'andamento dei processi, effettua gli opportuni interventi correttivi per ottenere il risultato atteso	1	2	3	4	5
		Assicura il puntuale monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi secondo le indicazioni dell'Ente coinvolgendo i collaboratori e mantenendo costante il livello di efficienza della propria squadra	1	2	3	4	5
GESTIONE DEL CAMBIAMENTO/ INNOVAZIONE	Capacità di trasmettere energia e passione, di coinvolgere il gruppo fino a portarlo a condividere e mettere in pratica le innovazioni indicate dall'Ente nelle politiche, nella organizzazione, nei metodi di lavoro e a trasmettere la cultura del cambiamento	Propone strategie di cambiamento in coerenza con le politiche dell'Ente attraverso piani e metodi di lavoro	1	2	3	4	5
		È disponibile a sperimentare nuove idee e nuovi metodi di lavoro e ne valorizza i risultati positivi	1	2	3	4	5
		Comprende il cambiamento, lo interpreta e lavora sull'organizzazione e sulle persone per diffonderlo	1	2	3	4	5
AREA GESTIONE RELAZIONALE							
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA	Capacità di costruire la squadra, realizzando sia nel gruppo di collaboratori che nei confronti degli altri servizi una cultura dell'impegno e della cooperazione	Dà priorità alle esigenze complessive dell'organizzazione rispetto a quelle della propria area di appartenenza	1	2	3	4	5
		Nell'assunzione di decisioni tiene conto degli impatti e delle implicazioni derivanti da altre aree ed agisce preventivamente per informare e preparare gli altri interlocutori	1	2	3	4	5
		Evita chiusure o irrigidimenti in caso di conflitti di competenza con altri ruoli organizzativi, gestisce con trasparenza i processi e le dinamiche interne	1	2	3	4	5
SVILUPPO COLLABORATORI	Capacità di valutare, di differenziare le prestazioni, far crescere e motivare il gruppo di collaboratori, attraverso la gestione delle regole e dei sistemi organizzativi, la delega, la comunicazione e la formazione	È capace di valutare, differenziare le performance individuali ed individuare con chiarezza i punti di forza e di miglioramento nelle prestazioni dei propri collaboratori	1	2	3	4	5
		Fa crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività, controllando i risultati	1	2	3	4	5
		Orienta l'attività dei propri collaboratori e li coinvolge sulle politiche e gli obiettivi dell'Ente, li incoraggia e dà feedback	1	2	3	4	5
NEGOZIAZIONE / GESTIONE CONFLITTO	Capacità di ottenere risultati positivi da una relazione in cui siano in gioco interessi divergenti, conseguire scambio positivo, mantenere equilibrio e autocontrollo	Instaura sinergie con le altre strutture organizzative ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni	1	2	3	4	5
		Affronta le situazioni conflittuali nel gruppo dei collaboratori, mantenendo un atteggiamento di fermezza, dimostrando autocontrollo e resistenza in situazioni di stress	1	2	3	4	5
		Favorisce l'immagine e la credibilità dell'Ente, è abile nel costruire rapporti interni/esterni che possono facilitare il raggiungimento di accordi tra le parti	1	2	3	4	5