



**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI  
DEL  
COMUNE DI SENIGALLIA**

---

## 1. Premessa

---

Ai sensi dell'art. 3, c.2 del D. Lgs. 150/2009, ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

Il tema della valutazione e dell'incentivazione dei dipendenti pubblici e, in particolare, dei dirigenti è sicuramente tra gli aspetti della riforma su cui è stata maggiormente focalizzata l'attenzione. L'aspetto di maggiore interesse è sicuramente risultato quello della distribuzione "non a pioggia" degli incentivi monetari.

### La valutazione dei dirigenti nei CCNL

---

La valutazione e l'incentivazione dei dirigenti pubblici non sono, tuttavia, concetti nuovi per gli enti locali. Già dalla metà degli anni '90, il CCNL relativo all'area della dirigenza del comparto regioni-autonomie locali individuava la retribuzione di posizione e la retribuzione di risultato quali elementi di differenziazione retributiva, determinando la necessità progettare e implementare dei sistemi di valutazione *ad hoc*.

La valutazione, nello specifico, può essere definita come quel processo attraverso il quale si osserva, si interpreta e si formula un giudizio di valore su uno specifico "oggetto".

Nell'esperienza delle amministrazioni pubbliche, gli oggetti della valutazione sono stati collegati ai due segmenti della retribuzione accessoria e, quindi, alla posizione e al risultato.

La valutazione della posizione è un tipico sistema basato sull'oggetto della prestazione lavorativa: in questo caso si classifica e si retribuisce il posto di lavoro indipendentemente da chi lo copre (Costa, 1992).

Di contro, la valutazione dei risultati o, più genericamente, la valutazione delle prestazioni è un tipico sistema basato sul soggetto: il processo si chiude, infatti, con un giudizio sulla prestazione ottenuta dalla persona (Bianchi, 1998).

La prestazione può essere definita come la combinazione di risultati conseguiti a fronte di obiettivi assegnati e di comportamenti messi in atto a fronte di quelli attesi. Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali si basa, pertanto, sulla combinazione di due dimensioni: la valutazione quantitativa delle prestazioni e la valutazione qualitativa delle prestazioni. La prima fa riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati,

mentre la seconda concerne le modalità con cui il soggetto ha svolto le sue mansioni, la professionalità dimostrata nell'attività lavorativa e le capacità operative realmente manifestate (Busco-Riccaboni, 1999).

### **Le novità introdotte dal decreto 150/2009**

Nel contesto della Pubblica Amministrazione, la progettazione e l'implementazione dei sistemi di valutazione dei dirigenti sono state principalmente dettate dalle innovazioni intervenute nella politica retributiva. Nella prassi, quindi, la finalità prioritaria, se non esaustiva, della valutazione è stata quella di garantire una differenziazione della retribuzione, sia di posizione che di risultato.

In realtà, gli **scopi della valutazione** sono molteplici e vanno al di là della sola incentivazione.

Il decreto 150/2009, all'art. 3 c.1, afferma in particolare che la valutazione della performance è volta al "miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento".

Tale disposizione normativa individua le principali finalità della valutazione riconducibili al cambiamento, inteso come miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione pubblica, allo sviluppo delle competenze professionali del personale e all'incentivazione, ispirata a principi di valorizzazione del merito e di selettività.

Per quanto riguarda l'**oggetto della valutazione**, l'art. 9, c.1, del decreto parla esplicitamente di performance individuale dei dirigenti. Come collocare questo nuovo oggetto rispetto a quelli di posizione e prestazione in precedenza descritti?

La Delibera 89/2010 della CIVIT definisce la performance come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento degli

obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Ad una prima analisi, non parrebbero sussistere differenze sostanziali tra il concetto di prestazione e il concetto di performance. Ad una analisi più approfondita, tuttavia, il concetto di performance risulta essere più ampio: non considera i soli compiti e responsabilità del dirigente ma dà l'idea che le attività svolte debbano avere un impatto sull'efficacia dell'azione dell'ente nel suo complesso (Hinna-Valotti, 2010).

Con la Riforma, infatti, viene per la prima volta inserita la performance organizzativa: viene chiesto ad ogni amministrazione pubblica di misurare e valutare i risultati complessivi dell'ente e delle unità organizzative in cui lo stesso si articola. In tale logica, la performance individuale è intesa come il contributo personale alla performance organizzativa, in ciò cambiando la natura della valutazione. È questo uno dei principali elementi di discontinuità rispetto al passato: se la performance individuale non è ancorata alla performance organizzativa non ha ragione di essere poiché ogni attività dell'individuo deve essere finalizzata agli obiettivi organizzativi.

Come ampiamente rimarcato nella delibera 1/2012 della CIVIT, la performance organizzativa rappresenta il punto di partenza da cui far discendere, secondo una chiara relazione causale e sistemica, gli obiettivi di gruppo e individuali. Solo un adeguato bilanciamento e collegamento tra performance organizzativa e individuale, nel caso di specie del dirigente, consente di:

- indirizzare l'azione dirigenziale verso il conseguimento di obiettivi strategici per l'ente, derivanti dall'attività di pianificazione strategica e di programmazione operativa;
- stimolare il miglioramento continuo delle performance dell'ente, mediante il rafforzamento del contributo dirigenziale al risultato complessivo;
- sollecitare processi emulativi tra i dirigenti che facciano crescere le capacità individuali degli stessi e, in generale, la professionalità del gruppo dirigenziale;
- esplicitare, per ciascun dirigente, responsabilità e impegni connessi con la programmazione annuale;
- orientare l'impegno individuale e le risorse professionali verso gli obiettivi di breve e di lungo periodo dell'ente;
- favorire la collaborazione tra i servizi e le strutture dell'Ente.

L'art. 9, c.1, del decreto 150/2009, inoltre, individua esplicitamente gli **ambiti della valutazione della performance individuale dei dirigenti**:

- a. indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

- b. raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c. qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d. capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il primo item sottolinea che i dirigenti debbano essere valutati sui risultati prodotti dall'area organizzativa di diretta responsabilità, non "in senso assoluto" ma in relazione a obiettivi preventivamente assegnati.

Il secondo item prevede che i dirigenti siano valutati su obiettivi individuali specifici riferibili, ad esempio, all'incremento delle competenze, a compiti aggiuntivi o responsabilità particolari.

Il terzo elemento fa riferimento a due aspetti distinti: da un lato, la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e, dall'altro, alle competenze professionali e manageriali, ossia alle conoscenze, capacità e attitudini di tipo tecnico e relazionale dimostrate.

Sicuramente non è semplice quantificare il contributo del singolo dirigente alla performance complessiva dell'ente. In ogni caso, vincolare la valutazione dei dirigenti anche alla performance generale della struttura è utile ad incentivare la collaborazione e la costruzione di una squadra di direzione coesa contribuendo, in tal modo, a superare la visione, spesso diffusa, di organizzazioni a compartimenti stagni dove ognuno guarda al solo ambito organizzativo di diretta responsabilità.

L'ultimo item, che guarda alla capacità di essere efficaci nella valutazione dei propri collaboratori.

Infine, va sottolineato che la riforma dà anche indicazioni in merito alle **modalità di collegamento tra sistema di valutazione e sistema premiante**. Nello specifico, all'art. 18, si puntualizza che le amministrazioni pubbliche devono ricorrere a sistemi premianti selettivi secondo logiche meritocratiche ed che è vietato distribuire in modo indifferenziato, o su base di automatismi, premi ed incentivi monetari. A tal fine, la norma prevede la distribuzione forzata dei dirigenti in fasce per l'attribuzione della retribuzione di risultato.

L'art. 31, c. 2, nel quale sono indicati i principi a cui gli enti locali devono adeguare i propri regolamenti, stabilisce che tali enti debbano prevedere che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre.

Non è prevista la ripartizione del personale dirigente in fasce ai fini della retribuzione di risultato se il numero dei dirigenti in servizio non è superiore a cinque e, in ogni caso, ai sensi dell'art. 6 del D. Lgs. 141/2011, la

differenziazione retributiva in fasce si applicherà a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009.

## **2. Il nuovo sistema di valutazione dei dirigenti**

Al fine di adeguare il metodo di valutazione dei dirigenti al dettato normativo e alle indicazioni contenute nelle delibere CIVIT e nelle linee guida ANCI, si propone l'adozione di un nuovo sistema in sostituzione di quello attualmente utilizzato dal Comune di Senigallia.

Il nuovo sistema di valutazione dei dirigenti è volto a supportare il miglioramento continuo della performance non solo dei dirigenti, ma dell'ente nel suo complesso.

Due sono le principali novità introdotte.

In primo luogo, una più stretta integrazione con la performance organizzativa del Comune, che costituisce il punto di partenza dell'intero processo di misurazione e valutazione della performance.

In secondo luogo, la concezione della valutazione non come attività "puntuale", svolta solo all'inizio e alla fine dell'anno, ma come processo "continuo", caratterizzato da momenti di monitoraggio intermedio, il cui scopo non è solo quello formulare un giudizio ma di definire azioni di miglioramento *ad hoc*.

### **L'architettura del nuovo sistema di valutazione dei dirigenti**

Per rispondere ai criteri sopra delineati, il sistema di valutazione dei dirigenti proposto è basato sulla combinazione delle due dimensioni della valutazione: la dimensione quantitativa e la dimensione qualitativa. La prima fa riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, mentre la seconda ha ad oggetto i comportamenti agiti.

La struttura del metodo è modulare (Cucchi, 2001): al fine di leggere ed interpretare prestazioni complesse e molto articolate, quali sono quelle dirigenziali, è infatti prevista l'interazione di più moduli valutativi, nello specifico:

- Performance di ente
- Performance di area
- Comportamenti manageriali.

**Figura 1: I moduli valutativi del sistema di valutazione dei dirigenti**



I moduli valutativi della Performance di ente e della Performance di area hanno ad oggetto i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati i quali derivano, principalmente, dal Piano della Performance approvato annualmente dal Comune.

Affinché la valutazione sia efficace è necessario che gli obiettivi assegnati siano:

- specifici: attinenti all'attività dell'ente, dell'unità organizzativa di diretta responsabilità, del dirigente stesso;
- misurabili: espressi attraverso parametri di quantità e/o qualità concreti, percepibili, calcolabili;
- raggiungibili: realistici (considerando le risorse disponibili) ma, al tempo stesso, sfidanti. Gli obiettivi dovrebbero essere formulati tenendo conto di standard nazionali e internazionali e di comparazioni nel tempo e nello spazio;
- orientati ai risultati: rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della comunità di riferimento, alla mission, alle priorità politiche e alle strategie dell'ente e tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- tempificabili: con una scadenza definita.

La valutazione della Performance di ente e della Performance di area utilizza anche le risultanze dei sistemi di controllo di gestione, evitando, nei limiti del possibile, forme di autodichiarazione dei dirigenti.

La valutazione dei comportamenti manageriali è, invece, frutto di osservazioni dirette del valutatore il quale, al fine di ottenere un quadro più ampio, potrebbe basarsi anche su metodi di valutazione a 360°.

## **I moduli valutativi**

---

### ***Performance di ente***

La Performance di ente è relativa all'andamento generale del Comune e, pur riguardando tutti i dirigenti, non è direttamente collegata all'attività delle singole aree.

Tale modulo valutativo concerne il grado di raggiungimento di obiettivi non personali né di parte dell'organizzazione, ma dell'intero sistema che si connotano, inoltre, per una particolare "tecnicità". Concorrono alla valutazione della Performance di ente la soddisfazione delle attese della comunità di riferimento (*outcome*), lo stato di salute dell'amministrazione e, laddove possibile, il confronto con amministrazioni similari (*benchmarking*) in ambiti ritenuti particolarmente rilevanti.

La valutazione della performance di ente incide in egual misura su tutti i dirigenti.

### ***Performance di area***

La performance di area è relativa al grado di raggiungimento di obiettivi organizzativi assegnati all'area di diretta responsabilità del dirigente, nonché al grado di raggiungimento di obiettivi individuali allo stesso assegnati in via strumentale al fine di garantire il miglioramento della funzionalità dell'area.

### ***Comportamenti manageriali***

I comportamenti manageriali sono relativi ai comportamenti attesi dal dirigente nello svolgimento del proprio ruolo. Scopo di questo modulo valutativo è aprire un confronto non tanto sul "cosa" (i risultati conseguiti) quanto sul "come", ovvero sulle modalità con cui il dirigente ha interpretato il suo ruolo di responsabile di una struttura, delle persone assegnate, di risorse economiche, finanziarie e tecnologiche.

In realtà, l'art. 9 c.1 del decreto 150/2009, nel definire gli ambiti di valutazione della performance individuale dei dirigenti, si riferisce non ai comportamenti ma alle competenze professionali e manageriali dimostrate. I due concetti non sono sovrapponibili: le competenze fanno riferimento alle conoscenze, alle capacità e alle attitudini del soggetto e sono le determinanti dei comportamenti agiti. Tuttavia, in linea con quanto indicato nella delibera 114/2010 della CIVIT, nella attuale fase di introduzione e sviluppo dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance, è possibile formulare il dizionario delle competenze come lista di comportamenti attesi per poi passare ad uno stadio più maturo in cui il



dizionario delle competenze riguarda le determinanti dei comportamenti stessi, ovvero le conoscenze, le capacità e le attitudini.

In considerazione dell'elevata autonomia decisionale implicita nella funzione dirigenziale, la valutazione dei comportamenti manageriali non poggia sulla determinazione di standard attesi, come avviene invece per i comportamenti esecutivi. In tale contesto, pertanto, più che a regole da rispettare o a divieti da osservare, gli ambiti da valutare attengono all'etica deontologica, all'efficacia operativa, al clima organizzativo, all'innovatività, ossia ad aspetti connessi con la qualità dell'azione manageriale (Marasca, 2001). Di conseguenza, nel sistema proposto, i comportamenti oggetto di valutazione sono identici per tutti i soggetti valutati, poiché si riferiscono alla dimensione manageriale del ruolo e non a quella specialistica – settoriale. La loro esplicitazione serve, infatti, a:

- favorire un'univoca interpretazione del ruolo del dirigente;
- chiarire quali sono i comportamenti che la cultura organizzativa del Comune intende esprimere a livello di dirigenza;
- sviluppare una maggiore coesione interna al gruppo di direzione e favorirne la leadership in quanto team.

## Specifiche tecniche del sistema

---

### Peso dei moduli valutativi

Si propone la seguente ripartizione dei pesi:

	Dirigenti
peso Performance di ente	30%
peso Performance di area	40%
peso Comportamenti Manageriali	30%

Tale ripartizione è coerente con la delibera 1/2012 della CIVIT, che ritiene opportuna una diversificazione dei pesi con un valore più alto per gli obiettivi e più basso per i comportamenti, con proporzioni che possono anche differenziarsi a seconda del ruolo del personale.

### Numero di obiettivi e comportamenti per ambito valutativo

La delibera 114/2010 della CIVIT suggerisce di definire un numero massimo e un numero minimo di obiettivi e comportamenti da assegnare ai soggetti valutati. Il sistema di valutazione dei dirigenti proposto prevede l'assegnazione di minimo 3 e massimo 5 obiettivi e comportamenti per ciascun modulo valutativo.

Nell'ambito di ciascun modulo è, inoltre, *possibile* assegnare pesi differenti agli obiettivi e ai comportamenti, così da stabilire un preciso ordine di priorità. Ovviamente, la sommatoria dei pesi dovrà essere pari al 100%.

### Indicatori per gli obiettivi e item dei comportamenti

A ciascun obiettivo vanno associati degli indicatori, al fine di verificarne il grado di raggiungimento. È, inoltre, *possibile* assegnare pesi differenti agli

indicatori così da stabilire un preciso ordine di priorità. Ovviamente, la sommatoria dei pesi dovrà essere pari al 100%.

I comportamenti manageriali vanno, invece, declinati in specifici item in modo tale da consentire al valutatore ad esprimersi in relazione a comportamenti effettivamente osservabili (ad esempio, Assunzione costante delle responsabilità di ruolo e Capacità di adottare comportamenti coerenti con la visione generale di ente potrebbero essere due item del comportamento manageriale “Interpretare pienamente il ruolo del dirigente secondo le aspettative dell’amministrazione e in un’ottica unitaria”).

### Scala di valutazione

La valutazione della performance individuale del dirigente avviene ricorrendo a una tipologia di scala di valutazione: la scala dispari.

Nella *scala dispari* la valutazione è ottenuta assegnando ai risultati conseguiti e ai comportamenti manageriali osservati un punteggio da 1 a 5

Punteggio	Descrittore
1	Disatteso
2	Inferiore alle aspettative
3	In linea con le aspettative
4	Superiore alle aspettative
5	Molto superiore alle aspettative/eccellente

ono essere associati i seguenti descrittori:

### Determinazione dell'Indicatore di performance individuale del dirigente

Il sistema prevede la determinazione di un Indicatore sintetico della performance individuale del dirigente (IPI), calcolato applicando un procedimento che tiene conto del punteggio conseguito con riferimento a ciascun modulo valutativo.

*1° step – determinazione del punteggio del singolo obiettivo / comportamento*

Il punteggio dei singoli obiettivi di ente e di area è ottenuto come media, eventualmente ponderata, dei punteggi assegnati ai relativi indicatori.

In sede di assegnazione degli obiettivi di ente e di area, per ogni indicatore devono essere stati esplicitati i range di risultato associati ad ogni punteggio della scala di valutazione.

Il punteggio dei singoli comportamenti è, invece, assegnato in via discrezionale dal valutatore tenendo conto dei diversi item previsti.

#### *2° step – determinazione del punteggio del singolo modulo valutativo*

Il punteggio di ciascun modulo valutativo è ottenuto come media, eventualmente ponderata, dei punteggi dei singoli obiettivi / comportamenti.

---

#### **Performance di Ente**

---

Performance di ente = Punteggio obiettivo 1 \* peso % + ... Punteggio obiettivo n \* peso %

---

---

#### **Performance di Area**

---

Performance di area = Punteggio obiettivo 1 \* peso % + ... Punteggio obiettivo n \* peso %

---

---

#### **Comportamenti manageriali**

---

Comportamenti manageriali = Punteggio comportamento 1 \* peso % + ... Punteggio comportamento n \* peso %

---

#### *3° step – determinazione del Indicatore di performance individuale del dirigente*

Determinato il punteggio di ciascun modulo valutativo, l'Indicatore di performance individuale del dirigente (IPI) è ottenuto applicando la seguente formula:

---

#### **Indicatore di performance individuale**

---

$$PE * p1 + PA * p2 + CM * p3$$

---

dove:

PE Performance di Ente

p1 peso Performance di Ente

PA Performance di Area                      p2 peso Performance di Area  
CM Comportamenti manageriali            p3 peso Comportamenti Manageriali

### **Collegamento tra il sistema di valutazione e il sistema premiante**

Dopo aver determinato l'Indicatore di performance individuale del dirigente deve essere esplicitato il collegamento tra il sistema di valutazione e il sistema premiante.

Il decreto 150/2009 prevede all'art. 19 che il personale dirigente sia distribuito, ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato, in 3 fasce, generando in tal modo, una gaussiana: nella prima fascia è inserito il 25% del personale dirigente cui spetta il 50% delle risorse destinate alla retribuzione di risultato, nella seconda fascia il 50% dei dirigenti cui spetta il 50% delle risorse e nella terza ed ultima fascia il restante 25 % dei dirigenti al quale non è corrisposta la retribuzione di risultato.

La distribuzione forzata prevista dall'art. 19 non si applica agli enti locali i quali, tuttavia, ai sensi dell'art. 31, si devono comunque individuare almeno tre fasce di merito e attribuire una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale al personale dirigente che si colloca nella fascia di merito alta.

Come evidenziato in precedenza, tuttavia, l'art. 6 del D. Lgs. 141/2011 ha stabilito che la differenziazione retributiva in fasce si applicherà a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009.

In questo periodo di transizione, il Comune può optare per un collegamento tra il sistema di valutazione e il sistema premiante basato sulle fasce di merito o di tipo "proporzionale".

Il collegamento di tipo "proporzionale", pur non prevedendo la distruzione del personale dirigente in fasce, garantisce comunque selettività nella distribuzione della retribuzione di risultato attraverso la diversificazione delle percentuali di retribuzione.

Ai titolo di esempio, si considerino le percentuali di retribuzione di risultato associate ad un IPI determinato secondo una scala di valutazione pari da 1 a 4:

IPI	Valutazione	% retribuzione di risultato
Da 0,0 a 0,9	Disatteso	0%
Da 1,0 a 1,9	Inferiore alle aspettative	10%
Da 2,0 a 2,9	In linea con le aspettative	50%
Da 3,0 a 3,9	Superiore alle aspettative	90%
Da 4,0 a 5,0	Molto superiore alle aspettative/Eccellente	100%

### 3. Il processo di valutazione del personale dirigente

---

Il processo individua le fasi, i tempi e i soggetti coinvolti nella valutazione della performance del personale dirigente.

Prima di scendere nel dettaglio, è tuttavia necessario fare una precisazione.

Ai sensi dell'art. 14 del decreto 150/2009, l'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.

Per la CIVIT, i dirigenti di vertice sono i soggetti ai quali l'organo di indirizzo politico-amministrativo assegna gli obiettivi. L'ANCI ritiene che siano possibili due distinte interpretazioni di tale concetto.

Un primo modello può essere quello in cui "le posizioni dirigenziali di vertice" sono individuate solo in quelle caratterizzate da un rapporto diretto con l'organo di indirizzo politico e da un procedimento di nomina che ne esalta l'adesione all'indirizzo politico.

Un secondo modello è, invece, quello in cui i dirigenti di vertice sono individuati in tutti coloro ai quali sia stato conferito un incarico di direzione sulle strutture dell'ente. Nell'ambito di tale modello, l'OIV formula quindi le proposte di valutazione di tutti i dirigenti.

La scelta ricade sul secondo modello e può essere quindi individuata una adeguata "**catena valutato-valutatore**", come richiesto dalla delibera 1/2012 della CIVIT.

*Ipotesi b)*

Soggetto valutato	Soggetto che assegna gli obiettivi	Soggetto che valuta la performance
Dirigenti	Sindaco, con il supporto dell'OIV	Sindaco, <b>su proposta</b> dell'OIV

Si propone ora una sintetica descrizione del processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti, con l'individuazione delle fasi, dei tempi e dei soggetti coinvolti.

#### *Assegnazione degli obiettivi di ente e di area e dei comportamenti manageriali attesi*

---

Dopo l'approvazione del Piano della Performance avviene la formale assegnazione, attraverso lo strumento della scheda di valutazione, degli obiettivi di ente e di area e dei comportamenti attesi.

L'assegnazione degli obiettivi da parte del soggetto valutatore prevede momenti di condivisione con il valutato. In tale logica, pertanto, sono effettuati appositi colloqui tra valutatore e valutato nell'ambito dei quali sono condivisi e formalizzati gli impegni reciproci in termini di risultati attesi ed è possibile graduare l'attribuzione degli eventuali pesi degli obiettivi/comportamenti di ciascun modulo valutativo.

#### *Monitoraggio in corso d'anno e raccolta degli eventi significativi per la valutazione*

---

In corso d'anno, sono effettuati dei monitoraggi destinati a rilevare lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati e procedere all'eventuale revisione degli stessi.

Inoltre, al fine di rendere il processo di valutazione il più possibile trasparente, soprattutto con riferimento ai comportamenti manageriali, il valutatore procede alla raccolta degli "eventi significativi", in maniera tale da disporre di una lista utile a supportare le evidenze che concorrono alla valutazione.

Anche i monitoraggi intermedi avvengono facendo ricorso allo strumento del colloquio tra valutatore e valutato.

#### *Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti manageriali*

---

Al termine dell'esercizio, dopo l'approvazione della Relazione sulla Performance, si procede alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di ente e di area assegnati. Per i comportamenti manageriali, invece, la valutazione è frutto di osservazioni dirette da parte del valutatore supportate dalla raccolta degli "eventi significativi".

L'OIV elabora e valida la sintesi valutativa emersa dall'andamento degli indicatori e raccoglie la valutazione sui comportamenti manageriali da parte del valutatore e poi presenta la proposta di valutazione di tutti i dirigenti al Sindaco per l'approvazione.

### *Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento*

---

Una volta approvate, le valutazioni sono comunicate ai Dirigenti tramite colloqui individuali nell'ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità del valutato. Nello specifico, sono individuati per ciascun dirigente i punti di forza e di debolezza, gli interventi organizzativi da sviluppare rispetto alla posizione occupata e i suggerimenti per un piano di formazione individuale.





## Scheda di valutazione della performance individuale del personale dirigente

---

**Dirigente: Dott.** \_\_\_\_\_

**Area organizzativa:** \_\_\_\_\_

**Anno:** \_\_\_\_\_

---

Data colloquio assegnazione

Firma valutatore

Firma valutato

---

Data colloquio monitoraggio intermedio

Firma valutatore

Firma valutato

---

Data colloquio valutazione

Firma valutatore

Firma valutato

---



# Performance di ente

1 Obiettivo:						Peso :
	INDICATORI	Peso	SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE
1.a			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
1.b			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
						VALUTAZIONE OBIETTIVO

**Monitoraggio intermedio - NOTE**

**Valutazione - NOTE**

2 Obiettivo:						Peso :
	INDICATORI	Peso	SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE
2.a			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
2.b			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
						VALUTAZIONE OBIETTIVO

**Monitoraggio intermedio - NOTE**

**Valutazione - NOTE**

## LEGENDA VALUTAZIONE:

1 = Disatteso; 2 = Inferiore alle aspettative; 3 = In linea con le aspettative;  
4 = Superiore alle aspettative ; 5 = Molto superiore alle aspettative / Eccellente

3 Obiettivo:						Peso :
	INDICATORI	Peso	SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE
3.1			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
3.2			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
						VALUTAZIONE OBIETTIVO

**Monitoraggio intermedio - NOTE**

**Valutazione - NOTE**

4 Obiettivo:						Peso :
	INDICATORI	Peso	SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE
4.1			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
4.2			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
						VALUTAZIONE OBIETTIVO

**Monitoraggio intermedio - NOTE**

**Valutazione - NOTE**

LEGENDA VALUTAZIONE:

1 = Disatteso; 2 = Inferiore alle aspettative; 3 = In linea con le aspettative;  
4 = Superiore alle aspettative ; 5 = Molto superiore alle aspettative / Eccellente

# Performance di area

1 Obiettivo:						Peso :
	INDICATORI	Peso	SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE
1.a			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
1.b			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
						VALUTAZIONE OBIETTIVO

Monitoraggio intermedio - NOTE

Valutazione - NOTE

2 Obiettivo:						Peso :
	INDICATORI	Peso	SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE
2.a			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
2.b			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
						VALUTAZIONE OBIETTIVO

Monitoraggio intermedio - NOTE

Valutazione - NOTE

LEGENDA VALUTAZIONE:

1 = Disatteso; 2 = Inferiore alle aspettative; 3 = In linea con le aspettative;  
4 = Superiore alle aspettative ; 5 = Molto superiore alle aspettative / Eccellente

3 Obiettivo:						Peso :
	INDICATORI	Peso	SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE
3.1			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
3.2			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
						VALUTAZIONE OBIETTIVO

**Monitoraggio intermedio - NOTE**

**Valutazione - NOTE**

4 Obiettivo:						Peso :
	INDICATORI	Peso	SCALA INDICATORI	Risultato intermedio	Risultato finale	VALUTAZIONE
4.1			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
4.2			5 = 4 = 3 = 2 = 1 =			
						VALUTAZIONE OBIETTIVO

**Monitoraggio intermedio - NOTE**

**Valutazione - NOTE**

**LEGENDA VALUTAZIONE:**

1 = Disatteso; 2 = Inferiore alle aspettative; 3 = In linea con le aspettative;  
4 = Superiore alle aspettative ; 5 = Molto superiore alle aspettative / Eccellente

# Comportamenti manageriali

<b>1</b>	<b>Interpretare pienamente il ruolo del dirigente secondo le aspettative dell'amministrazione e in un'ottica unitaria</b>	<b>Peso:</b>				
ITEM		VALUTAZIONE				
Assunzione costante delle responsabilità di ruolo Capacità di adottare comportamenti coerenti con la visione generale di ente Capacità di interpretare ed applicare in maniera corretta e funzionale le normative ed i regolamenti, con costante attenzione alle innovazioni sulle materie di propria competenza e alla comprensione dei possibili effetti Attitudine a promuovere il cambiamento attraverso la ricerca di modalità nuove di gestione delle attività e dei servizi Autonomia nella gestione dei conflitti, nel rispetto delle direttive strategiche, degli indirizzi gestionali e delle esigenze funzionali dell'ente Lealtà e trasparenza nei comportamenti		1	2	3	4	5
<b>2</b>	<b>Sviluppare capacità relazioni verso gli organi comunali e verso l'esterno</b>	<b>Peso:</b>				
ITEM		VALUTAZIONE				
Assunzione costante delle responsabilità di ruolo Capacità di rappresentare l'ente verso l'esterno Capacità di sviluppare relazioni istituzionali coerenti con le strategie dell'ente Capacità di avere atteggiamenti adeguati nei confronti dell'utenza e della cittadinanza in generale		1	2	3	4	5
<b>3</b>	<b>Gestire e valutare i collaboratori in un'ottica di sviluppo, tenendo conto delle specificità individuali</b>	<b>Peso:</b>				
ITEM		VALUTAZIONE				
Assunzione costante delle responsabilità di ruolo Utilizzare efficacemente e efficientemente le risorse umane disponibili, garantendo un'integrazione efficace tra gli uffici dell'area di diretta responsabilità Trasferire informazioni / direttive chiare e tempestive ai collaboratori Fornire feed-back tempestivi ai collaboratori su risultati e modalità di lavoro Elaborare valutazioni delle performance dei collaboratori motivate e differenziate Formulare piani di miglioramento, finalizzare a sviluppare le competenze dei collaboratori		1	2	3	4	5

## LEGENDA VALUTAZIONE:

1 = Disatteso; 2 = Inferiore alle aspettative; 3 = In linea con le aspettative;  
 4 = Superiore alle aspettative ; 5 = Molto superiore alle aspettative / Eccellente

4	Leadership	Peso:				
ITEM		VALUTAZIONE				
Assunzione costante delle responsabilità di ruolo Incoraggiare proposte e contributi attivi da parte di interlocutori / collaboratori Mantenere la collaborazione attiva anche in situazioni critiche, rinforzando il clima nel gruppo Essere d'esempio ai propri collaboratori praticando i valori che si dichiarano		1	2	3	4	5

5	Lavoro di squadra all'interno del team di direzione	Peso:				
ITEM		VALUTAZIONE				
Assunzione costante delle responsabilità di ruolo Rispettare i diversi punti di vista e le differenti esigenze, mantenendo la collaborazione attiva anche in situazioni critiche Capacità di cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati tra i diversi uffici dell'ente Approcciarsi con metodo, tempismo e sintesi sia nella produzione di documentazione sia nella sua esposizione verbale Considerare l'impatto delle proprie decisioni e azioni su altre aree, unità organizzative e funzioni		1	2	3	4	5

<b>Monitoraggio intermedio - NOTE</b>

<b>Valutazione finale - NOTE</b>

LEGENDA VALUTAZIONE:

1 = Disatteso; 2 = Inferiore alle aspettative; 3 = In linea con le aspettative;  
 4 = Superiore alle aspettative ; 5 = Molto superiore alle aspettative / Eccellente



# Indicatore di performance individuale

## Sintesi valutazione Dirigente

	Punteggio	Peso
Valutazione Performance di Ente		
Valutazione Performance di Area		
Valutazione Comportamenti manageriali		
<b>Indicatore di performance individuale del dirigente</b>	<b></b>	

Indicatore di performance individuale	% retribuzione di risultato	Importo retribuzione di risultato

**Piano di miglioramento individuale**

## Bibliografia

---

### Normativa

Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";

Decreto Legislativo 1 agosto 2011, n. 141 "Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15"

### Delibere CIVIT e Linee guida ANCI

DELIBERA n. 89/2010: Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

DELIBERA n. 114/2010 – Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

Delibera n. 1/2012: Linee guida relative al miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei piani della performance.

L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 negli enti locali: le linee guida dell'Anci in materia di ciclo della performance.

### Testi

BIANCHI M., *Sistemi di valutazione della dirigenza*, in CALOPRISCO A., DE PAOLIS M., *I servizi di controllo interno e i nuclei di valutazione delle pubbliche amministrazioni: fondamenti, compiti, tecniche, nodi problematici, esperienze*, Cedam, Padova, 1998.

BUSCO C., RICCABONI A., *Dal controllo di gestione all'incentivazione dirigenziale. Il Nucleo di valutazione negli enti locali*, Cedam, Padova, 1999.

COSTA G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.

CUCCHI G., *Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti del Comune di Ancona*, in MARASCA S. (a cura di), *La valutazione delle prestazioni nelle Amministrazioni Pubbliche Locali. Teoria e best practices*, Giappichelli, Torino, 2001.

HINNA L., VALOTTI G. (a cura di), *Gestire e valutare la performance nella PA. Guida per una lettura manageriale del D. Lgs. 150/2009*, Maggioli, Rimini, 2010.

MARASCA S., *Sistemi di controllo e sistemi di valutazione: criticità e prospettive nelle Amministrazioni Pubbliche Locali*, in MARASCA S. (a cura di), *La valutazione delle prestazioni nelle Amministrazioni Pubbliche Locali. Teoria e best practices*, Giappichelli, Torino, 2001.