



CITTÀ DI NOVI LIGURE

Aggiornamento 2019 alle misure organizzative in merito alla definizione del Ciclo della performance, di cui all'art. 4 del D.Lgs. 150/2009 e alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance

5.6 Valutazione della performance individuale dei dirigenti

La valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata a tre fattori, con pesi differenti: il livello di conseguimento degli obiettivi (incidenza 50 %); le prestazioni manageriali (incidenza 25 %); le competenze organizzative (incidenza 25 %). Al termine del processo di valutazione, il Nucleo verificherà l'incidenza delle norme la cui violazione comporta la riduzione o la mancata attribuzione dell'indennità di risultato.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è valutato dal Nucleo di Valutazione, sulla base del report del Controllo di Gestione che tiene conto della complessità e strategicità assegnata a ciascun obiettivo in sede di programmazione e del grado di raggiungimento.

Il peso degli obiettivi costituisce parametro per il riparto del fondo.

La quota teorica così spettante a ciascun soggetto viene poi erogata in base al punteggio complessivamente ottenuto in base ai tre fattori suddetti, debitamente ponderati.

Il Nucleo rassegna la relazione finale al Sindaco, il quale poi, sentita la Giunta e il Segretario Generale, provvede a definire la valutazione finale.

Per la metodologia si rinvia all'allegato b) di seguito riportato, che costituisce mero adattamento di quanto a suo tempo stabilito in merito dalla Giunta Comunale con Deliberazione 4.4.2002, n. 49.



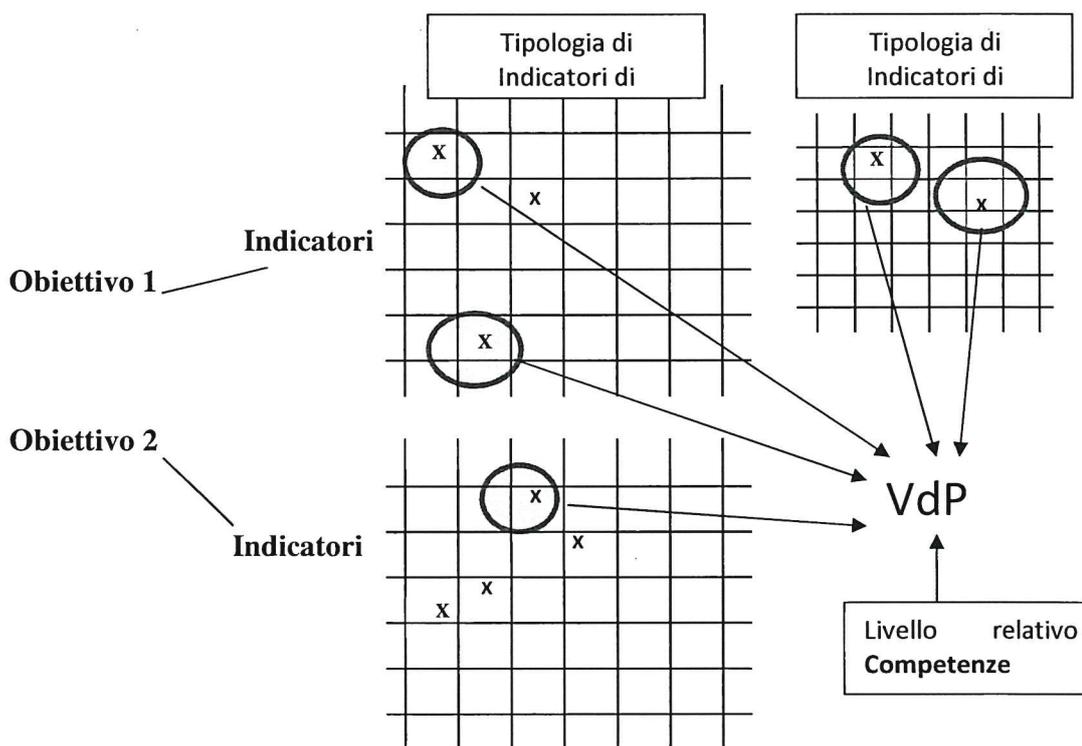
Principi e Metodologia per la valutazione dei risultati dei dirigenti

1. Premessa

L'Ente è dotato di un sistema di Valutazione delle *Performance* (VdP) in grado di apprezzare: le **prestazioni**, il **livello di conseguimento degli obiettivi** assegnati e le **competenze organizzative**.

Tale sistema consente di misurare/stimare le tre accennate *componenti dei risultati*, creando progressivamente una base dati, utile anche a definire obiettivi di miglioramento interperiodali.

Un siffatto sistema informativo, per quanto riguarda il *grado di conseguimento degli obiettivi*, non può che fondarsi su sistemi di programmazione e controllo quali-quantitativo coerenti con il Controllo di Gestione.



Invece, la valutazione delle *prestazioni* e delle *competenze organizzative* utilizza una strumentazione specifica a ciò dedicata, in grado di intercettare le *dinamiche organizzative causa/effetto delle stesse competenze e prestazioni*.

2. Le competenze

In tema di *valutazione* delle competenze è importante mettere in evidenza la natura e l'articolazione dei fattori/elementi che le costituiscono, cioè: le *capacità*, le *esperienze*



finalizzate e le conoscenze (figura 1). Innanzitutto, l'elemento stabile legato intrinsecamente all'individuo è la **capacità**, che può essere definita come *la dotazione personale che permette di eseguire con successo una determinata azione/serie di azioni, quindi la possibilità di riuscita nell'adempimento di un compito o, in termini più vasti, di una prestazione lavorativa.*

Questa possibilità di riuscita è, a sua volta, condizionata dall'*attitudine*, che rappresenta il substrato costituzionale di una capacità.

La capacità è, quindi, espressione di un'attitudine che ha trovato condizioni esterne (contestuali) e interne (motivazionali) favorevoli al suo manifestarsi in comportamenti.

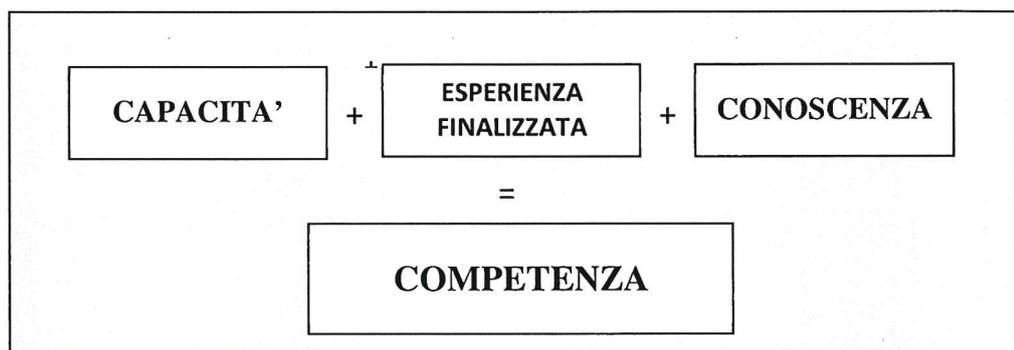


Figura1 – Gli elementi base della competenza.

La capacità è caratteristica intrinseca proprio per il suo radicarsi nel patrimonio attitudinale dell'individuo, che è stabile e che rappresenta ciò che permette di riuscire in compiti della stessa natura.

La competenza non può essere identificata solo con l'espressione dell'attitudine, ma comporta un'ulteriore possibilità di apprendimento e di accrescimento riferita ad altre componenti, che sono sue parti integranti: le *conoscenze* e le *esperienze finalizzate*.

Conoscenze ed esperienze sono infatti gli elementi che permettono la trasformazione delle capacità di un individuo.

Tra di esse vi è un forte nesso: sono le esperienze, anche se non esclusivamente, che fanno maturare le conoscenze e le arricchiscono di abilità tecniche.

Al binomio conoscenze-esperienze va fatto risalire il concetto di *padronanza*, cioè il saper utilizzare questa complessa struttura che comporta, sul versante soggettivo, una *sensazione di controllo e di potere sulla situazione*. Ciò significa che conoscenze ed esperienze non sono semplicemente "titoli" esibiti su un curriculum, ma costituiscono un

patrimonio personale di risorse che può essere immediatamente speso perché consolidato e incrementato attraverso la sua continua utilizzazione.

È possibile dunque osservare che, mentre l'elemento di stabilità è dato dalla capacità, l'elemento di sviluppo è invece dato dalle conoscenze che possono crescere con la formazione e grazie alle *esperienze finalizzate*.

Per esperienze finalizzate intendiamo la sperimentazione di particolari attività lavorative, o anche extra-lavorative, che hanno consentito di esercitare, provare, esprimere le capacità e le conoscenze possedute dalla persona.

Individuati i fattori costitutivi della competenza, risulta interessante a questo punto prendere in considerazione il seguente modello.

Il nucleo centrale di tale modello è rappresentato dai **comportamenti**, che sono l'aspetto visibile e concreto da cui non si può prescindere: muovere dai comportamenti significa cercare di correlarli con l'insieme delle capacità che li rendono realizzabili.

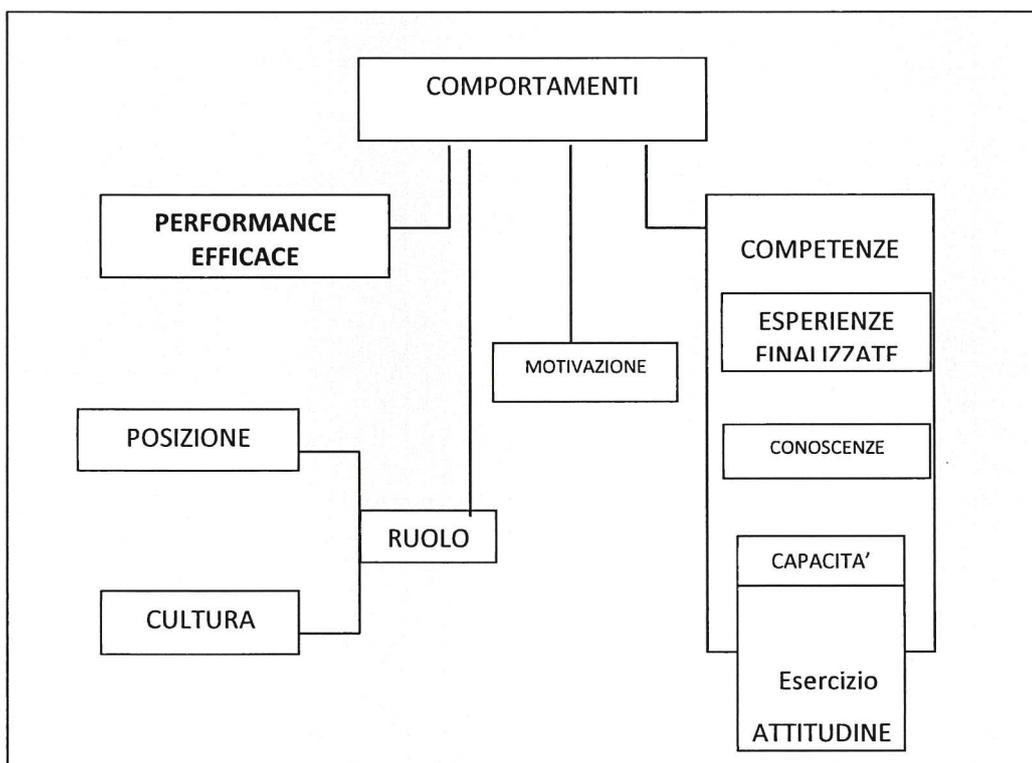


Figura 2 – Il modello delle competenze.

Ogni comportamento è il risultato di una combinazione di capacità e non è possibile stabilire una relazione *uno a uno*. In questa prospettiva solo la completa combinazione



delle capacità assicura la possibilità di messa in atto del comportamento: le capacità, quindi, vanno considerate come elementi di un sistema e non come sommatoria.

Pertanto la mancanza di una delle capacità produrrà un comportamento diverso, non una minore intensità del medesimo comportamento.

È anche importante rilevare che i comportamenti sono relativamente limitati di numero, poiché in realtà anche i ruoli presenti all'interno di un'organizzazione risultano sostanzialmente pochi, contrariamente alle posizioni organizzative che possono essere numerose e differenziate.

I comportamenti sono modellati rispetto al ruolo e quindi rispondono a due ordini di attese: relative alla *posizione* e alla *cultura*. La prima circoscrive quali attività devono essere svolte (cosa fare), la seconda a quali *regole, valori, norme* è necessario attenersi nello svolgimento delle attività (come fare).

Ciò che permette a una persona di esprimere i comportamenti richiesti dal ruolo è la competenza, articolata in un sistema in cui interagiscono capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate.

Le competenze appartengono alla dimensione psicologica dell'individuo, non sono comportamenti né modelli di comportamento, ma si esprimono attraverso i comportamenti.

Quindi, l'apprezzamento del comportamento permette di desumere il portafoglio di competenze di ogni soggetto.

Il passaggio dalla competenza al comportamento è assicurato dall'azione della motivazione alimentata dal contesto.

Tuttavia le competenze, in quanto tali, potrebbero rimanere a un livello potenziale senza l'intervento del contesto che crea le condizioni oggettive (l'opportunità) e della motivazione che crea le condizioni soggettive (l'investimento individuale) per esprimerle.

Infine, i comportamenti si trasformano in performance efficaci se si coniugano, in maniera congrua, con il ruolo organizzativo.

Possiamo, quindi, concludere definendo **competenze organizzative** l'insieme di *capacità, esperienze e conoscenze* che, in base a spinte motivazionali, si dovrebbero possedere ed applicare al fine di generare il **comportamento più adatto ad uno specifico ruolo organizzativo.**



In altri termini, si tratta di valutare:

- a) con quali intensità ci si attende si manifestino specifici comportamenti peculiari di ciascuna posizione/ruolo organizzativo all'interno di un definito modello organizzativo-gestionale
- b) quali combinazioni di competenze siano necessarie per rendere possibili i comportamenti richiesti dai connotati di ciascun ruolo (requisiti di ruolo)
- c) l'effettiva intensità delle competenze organizzative e dei comportamenti conclamanti attribuibili a ciascun dirigente o soggetto valutato, oltrechè il loro *grado di copertura* rispetto ai requisiti di ruolo.

In tal senso, la valutazione delle competenze organizzative dei dirigenti si sviluppa non in termini assoluti, ma di confronto tra *attese/requisiti* relativi alle competenze e ai comportamenti di ruolo ed *effettivi* livelli individuali di riscontro.

L'apprezzamento complessivo degli eventuali gap tra livelli attesi ed effettivi porta ad assegnare ad ogni singolo valutato un giudizio di sintesi sull'adeguatezza delle competenze organizzative secondo una scala predefinita, ad esempio la seguente:

1° livello	2° livello	3° livello	4° livello	5° livello
ASSENTI	GRAV. INSUFF.	INSUFFICIENTI	SCARSE	ADEGUATE

Tabella 1 – Livello di adeguatezza delle competenze organizzative

Una possibile tassonomia delle *competenze organizzative* e dei connessi comportamenti, sulla base della quale si svilupperà l'applicazione adottata, può essere la seguente:

1. orientamento al risultato
2. orientamento all'utente
3. flessibilità e autonomia
4. orientamento alla cooperazione: nel senso di condivisione di responsabilità e di team-working



5. coaching and mentoring: nel senso di capacità di supportare gli altri nella soluzione di problemi, incoraggiandoli a crescite personali e professionali
6. creatività e capacità di concettualizzazione
7. autostima
8. capacità di guidare (leadership)
9. capacità di farsi valere
10. capacità di influenzare gli altri
11. *commitment*: nel senso di grado di aderenza e cofinalizzazione agli obiettivi del vertice che ne presume, però, la conoscenza
12. stabilità emotiva
13. affidabilità
14. pianificazione
15. organizzazione
16. controllo: saper comprendere se le attività svolte da altri sono in linea con gli obiettivi/standard e saper agire a seguito di *feed-back* e *feed-forward*
17. autocontrollo: idem c.s., ma sulle proprie attività
18. delega: saper trasferire ai collaboratori parte del potere decisionale
19. decisione: saper affrontare situazioni incerte
20. analisi: saper analizzare i fatti significativi di una situazione, individuare gli elementi essenziali di un problema e coglierne le cause
21. sintesi: saper individuare le connessioni logiche fra i vari elementi o le parti di una situazione complessa al fine di evidenziare una visione completa e schematica (essenziale) del problema e dei suoi effetti
22. saper usare specifici strumenti/tecnologie di lavoro
23. innovare: l'operatività quotidiana (metodi di lavoro) combinando e ricombinando le capacità in modo innovativo
24. ottimizzare: le decisioni in base all'economicità/fattore scarso
25. apprendere: saper utilizzare l'esperienza e il controllo dei risultati (realizzare cicli di *trial & error*) per migliorare la propria capacità di gestire i problemi, favorendo anche l'altrui capacità per mezzo della socializzazione dell'esperienza.

La seguente tabella riepiloga i fattori di competenza e costituisce il supporto per effettuare la valutazione dei *livelli effettivi* ed *attesi* oltreché la scelta di quei *fattori*



considerabili *prevalenti*, ed in ultima analisi può essere impiegata per determinare il *gap medio ponderato*.

RUOLO:..... .
VALUTATO:.....matr.:.....

EFFETTIVO

anno:

ATTESO

LIV. 1	LIV. 2	LIV. 3	LIV. 4	LIV. 5	FATTORI DI COMPETENZA	PR EV	LIV. 1	LIV. 2	LIV. 3	LIV. 4	LIV. 5	Gap *
					1. orientamento al risultato	X				X		
					2. orientamento al cliente	X				X		
					3. flessibilità e autonomia	<input type="checkbox"/>			X			
					4. orientamento alla cooperazione	X				X		
					5. coaching and mentoring	X				X		
					6. creatività e capacità di concettualizzazione	<input type="checkbox"/>		X				
					7. autostima	<input type="checkbox"/>			X			
					8. capacità di farsi valere	<input type="checkbox"/>			X			
					9. capacità di influenzare gli altri	<input type="checkbox"/>		X				
					10. leadership	<input type="checkbox"/>			X			
					11. commitment	X					X	
					12. stabilità emotiva	<input type="checkbox"/>			X			
					13. affidabilità	X				X		
					14. pianificazione	X				X		
					15. organizzazione	X					X	
					16. controllo	<input type="checkbox"/>			X			
					17. autocontrollo	<input type="checkbox"/>			X			
					18. delega	<input type="checkbox"/>			X			
					19. decisione	<input type="checkbox"/>			X			
					20. analisi	<input type="checkbox"/>		X				
					21. sintesi	X				X		
					22. saper usare specifici strumenti/tecnologie di lavoro	<input type="checkbox"/>		X				
					23. innovazione	X				X		
					24. ottimizzazione delle decisioni	X				X		
					25. apprendimento	<input type="checkbox"/>			x			

**gap medio ponderato**

* GAP = LIVELLO ATTESO – LIVELLO EFFETTIVO (solo se >=0)

Tabella 2 – Scheda valutazione gap di competenze

La *tabella 2* è, infatti, strutturata per rappresentare l'intensità con cui un insieme di fattori di competenza si rilevano presenti in capo ad un certo soggetto, abbinata all'intensità ritenuta necessaria, con specifico riferimento ad un certo *ruolo*.

La sommatoria dei gap rilevati rapportata al numero di fattori, valutati distintamente a seconda che siano considerati prevalenti o residuali, determina un *gap medio ponderato* che permette di stimare il livello di adeguatezza delle competenze organizzative (vedasi *tabella 3*) e il corrispondente *punteggio equivalente* secondo la predefinita scala (ad es.: 0-1000).

	1° livello	2° livello	3° livello	4° livello	5° livello
Gap medio ponderato	4÷3	<3÷2,5	<2,5÷2	<2÷1	<1
	ASSENTI	GRAV. INSUFF.	INSUFFIC.TI	SCARSE	ADEGUATE
PUNTI EQUIV.TI	0	200	400	600	1000

Tabella 3 – Corrispondenza tra gap medio e livello adeguatezza competenze

Ad esempio, il coefficiente di ponderazione del gap medio del *raggruppamento* dei *fattori prevalenti* può considerarsi uguale a 0,7, mentre l'altro coefficiente di ponderazione sarà pari a 0,3.

Cosicché, ad esempio, dato un gap medio dei *fattori di competenza prevalenti* pari a 2 ed una gap medio dei *fattori residuali* pari a 4, il gap medio ponderato sarà pari a:

$$2 * 0,7 + 4 * 0,3 = 2,6$$

che, in base alla *tabella 3*, definirebbe un livello di competenze *gravemente insufficiente* e un corrispondente punteggio di **200/1000**.



Rispetto ai soggetti valutatori, le stime di ciascun livello atteso sono state effettuate dal Nucleo di Valutazione, mentre quelle riguardanti il livello effettivo saranno predisposte da parte del Segretario Generale.

3. La valutazione delle prestazioni manageriali

La seconda componente della valutazione della performance è costituita dalle prestazioni. Le prestazioni manageriali negli Enti Locali, non costituenti fattori di competenza, sono principalmente ascrivibili a:

- l'utilizzo del tempo
- il reperimento di risorse finanziarie
- l'utilizzo delle risorse umane subordinate o coordinate
- la tempestività di proposte risolutive di criticità
- la tempestività di *mobilitazione* su un tema
- la flessibilità organizzativa
- il contributo all'integrazione tra i diversi servizi.

Sulla base di tali *elementi prestazionali* è possibile attribuire ad ogni valutato un punteggio ponderato, nell'ambito della gamma predefinita.

Elemento prestazionale	peso	Punteggio (0-1000)
1. utilizzo del tempo	75	
2. reperimento di risorse finanziarie	150	
3. utilizzo delle risorse umane subordinate o coordinate	150	
4. tempestività di proposte risolutive di criticità	200	
5. tempestività di <i>mobilitazione</i> su tematiche specifiche	200	
6. flessibilità organizzativa	75	



7. contributo all'integrazione tra i diversi servizi.	150	
Totale	1000

La valutazione è effettuata dal Nucleo, sulla base delle indicazioni del Segretario Generale.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Per quanto riguarda tale valutazione si rimanda agli output del processo di controllo di gestione e ai connessi report/referti periodici predisposti dall'apposita struttura.

Il processo prende il via dal Piano degli obiettivi. Gli obiettivi ivi elencati rilevano in maniera differenziata a seconda della tipologia, della valenza strategica e complessità, così come prevede la metodologia finalizzata al controllo di gestione ed elaborata nel contesto del "Progetto relativo allo sviluppo dei sistemi di governo e direzione" perseguito dall'Amministrazione. Il Nucleo valuta quindi, in rapporto al report del controllo di gestione, la natura endogena o esogena degli eventuali scostamenti rispetto ai risultati perseguiti, riservandosi la facoltà di stabilire e di non considerare gli indicatori che appaiono oggettivamente non idonei a misurare efficacemente il risultato atteso e di sterilizzare gli effetti:

- a) degli obiettivi non realizzati per cause esogene, con incidenza sul solo risultato;
- b) degli obiettivi i cui indicatori o la maggioranza ponderata degli indicatori appaiono incongrui rispetto all'attività oppure con formulazione incongrua o con forti carenze di presupposti, con incidenza anche sulla quota di Fondo attribuibile.

4. La valutazione delle Performance: sintesi finale

Dopo aver realizzato la stima delle tre componenti della Performance è necessario predisporre la sintesi secondo i seguenti pesi predefiniti.

	COMPONENTI DELLA PERFORMANCE		
	COMPETENZE ORGANIZZATIVE	PRESTAZIONI	LIVELLO DI RAGG.TO OBIETTIVI



PESI	1/4	1/4	1/2
-------------	-----	-----	-----

La *tabella 4* esemplifica come sintetizzare una siffatta valutazione complessiva. La *valutazione di sintesi* origina, proporzionalmente al punteggio o per fasce di punteggi, un valore di Retribuzione di risultato.

Tabella 4

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI AI SENSI DELL'ART. 14 CCNL

SOGGETTO VALUTATO:
POSIZIONE RICOPERTA:.....
ANNO: <input type="text"/>

COMPONENTI DELLA VALUTAZIONE

PESO

COMPETENZE ORGANIZZATIVE:

/1000

PRESTAZIONI:

/1000

LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI:

/1000

VALUTAZIONE DI SINTESI:

/1000

ANNOTAZIONI:

La valutazione della performance individuale dei dirigenti è quindi collegata a tre fattori, con pesi differenti: il livello di conseguimento degli obiettivi (incidenza 50 %); le prestazioni manageriali (incidenza 25 %); le competenze organizzative (incidenza 25 %).



Il grado di raggiungimento degli obiettivi è valutato dal Nucleo di Valutazione, sulla base del report del Controllo di Gestione che tiene conto della complessità e strategicità assegnata a ciascun obiettivo in sede di programmazione e del grado di raggiungimento.

Il peso degli obiettivi costituisce parametro per il riparto del fondo.

La quota teorica così spettante a ciascun soggetto viene poi in dettaglio definita in base al punteggio complessivamente ottenuto in base ai tre fattori suddetti, debitamente ponderati.

Al termine del processo di valutazione, il Nucleo verificherà l'incidenza delle norme la cui violazione comporta la riduzione o la mancata attribuzione dell'indennità di risultato, applicando una penalizzazione da definirsi tra 1 e 5 % per ogni violazione. A tal fine il Nucleo inviterà i dirigenti a dichiarare il rispetto o meno di alcune delle disposizioni in questione, utilizzando uno specifico modello. L'Ufficio Controllo di Gestione effettuerà controlli a campione, utilizzando anche gli esiti dei controlli trimestrali effettuati, mentre il rispetto di altri adempimenti sarà verificato direttamente d'ufficio, precisando che in caso di mancato riscontro entro 30 giorni, il Nucleo di Valutazione intenderà gli adempimenti come non rispettati e applicherà le penalizzazioni che saranno dallo stesso stabilite (fino al 30%).

Il Nucleo rassegna la relazione finale al Sindaco, il quale poi, sentita la Giunta e il Segretario Generale, provvede a definire la valutazione finale.