

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

C O M U N E D I C E C I N A
Provincia di LIVORNO
=====

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

1. Premessa.

Il contratto collettivo di lavoro dei dirigenti del Comparto Regioni - Enti Locali del 23 dicembre 1999 ed in particolare l'art.26 definisce il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato dei dirigenti.

Gli enti adottano preventivamente, ai sensi dell'art.14 del C.C.N.L. del 23/12/1999, i criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti nonché dei relativi risultati di gestione. Inoltre, l'art.26 prevede che gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alla responsabilità gestionali interne ed esterne.

Il presente documento stabilisce i criteri e le procedure del sistema di valutazione dei dirigenti.

2. Finalità della valutazione.

Il sistema di valutazione dei dirigenti è finalizzato:

1. a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali;
2. è strumento per la corretta attribuzione del trattamento economico;
3. a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati;
4. a sviluppare nel senso di valorizzare le risorse professionali e nel contempo evidenziare le esigenze formative e di carriera;
5. a disincentivare i comportamenti non produttivi;
6. ad orientare i contributi ed i comportamenti verso gli aspetti critici dell'organizzazione.

3. Composizione del sistema di valutazione:

- valutazione delle posizioni
- graduazione delle funzioni attribuite ai dirigenti (per retribuzione di posizione);
- valutazione delle prestazioni

- valutazione dei risultati della gestione e valutazione dei comportamenti organizzativi .

4. Procedura di valutazione:

La valutazione dei dirigenti si attua con la seguente procedura:

- la Giunta, su proposta del Nucleo di Valutazione, approva il sistema di valutazione dei dirigenti comprensivo del sistema di valutazione delle prestazioni e di quello per la pesatura delle posizioni dirigenziali, presupposto per l'attribuzione del trattamento economico accessorio;
- sulla base dei suddetti criteri viene effettuata, entro il primo semestre dell'anno successivo a quello di riferimento, la valutazione delle prestazioni dirigenziali. Alla valutazione delle prestazioni dirigenziali è correlata la retribuzione di risultato. Non appena conclusa la valutazione verrà erogata la retribuzione di risultato.
- il Direttore Generale sottopone al Nucleo la proposta di valutazione delle prestazioni dirigenziali. Il Nucleo, in caso di ipotesi non pienamente positiva, prima di procedere alla validazione, informa l'interessato ai fini dell'acquisizione delle eventuali osservazioni, assegnando per questo un termine idoneo. Solo successivamente procede alla validazione. La valutazione conclusiva viene trasmessa al Sindaco per il relativo provvedimento.
- la valutazione dei risultati vengono rese note agli interessati che possono presentare le proprie controdeduzioni a giustificazione della propria attività;
- il Sindaco, qualora non ritenga accoglibili le motivazioni addotte dal dirigente, riferisce alla Giunta, la quale dispone la definitiva formalizzazione della valutazione annuale. In caso di valutazione negativa provvederà altresì all'avvio della procedura per la comminatoria delle eventuali sanzioni;
- con riferimento alla valutazione delle posizioni dirigenziali il Sindaco, sentita la Giunta, adotta il relativo provvedimento. La pesatura, sulla base del relativo metodo proposto dal Nucleo, tiene conto dell'importanza della struttura affidata e delle responsabilità correlate alle funzioni attribuite. Alla graduazione delle posizioni è correlata la retribuzione di posizione prevista dalla normativa e dalla contrattazione nazionale di categoria;
- la valutazione delle posizioni viene effettuata periodicamente (annualmente e comunque in corrispondenza dell'approvazione degli atti di programmazione finanziaria, per l'anno successivo) e comunque necessariamente quando si varia la struttura organizzativa dell'ente, oppure quando vengano definiti diversamente i contenuti degli incarichi dirigenziali;

- l'indennità di posizione viene erogata mensilmente in proporzione all'indennità annua attribuita. Entro il 30 di novembre di ogni esercizio viene effettuata una verifica della retribuzione di posizione di ogni singolo dirigente

5.1 Criteri per la valutazione della posizione:

La retribuzione di posizione è definita, nei limiti delle disponibilità delle risorse di cui all'art.26 del C.C.N.L. del 23/12/1999, entro i valori annui lordi per tredici mensilità minimi e massimi previsti dal C.C.N.L.

Valutazione della posizione dei dirigenti assegnati ad incarichi diversi

Alle funzioni dirigenziali non assegnati alla direzione di strutture viene attribuita una retribuzione di posizione pari al valore minimo definito dal presente sistema di valutazione.

Valutazione della posizione dei dirigenti di Settore

La graduazione delle funzioni dei Dirigenti di Settore per l'attribuzione della retribuzione di posizione viene effettuata sulla base di parametri connessi a una classe di fattori organizzativo-gestionali per ognuno dei quali si individuano i relativi indicatori:

Il percorso per arrivare all'attribuzione dell'indennità di posizione comporta i seguenti problemi di metodo:

- l'individuazione delle posizioni dirigenziali da graduare
- la definizione del metodo e dei parametri di graduazione
- la graduazione delle posizioni dirigenziali individuate
- la definizione della scala retributiva, entro i vincoli definiti dal contratto.

5.2. L'individuazione delle posizioni dirigenziali

Nel modello organizzativo del Comune di Cecina si possono individuare quattro tipi di posizioni dirigenziali:

1. le posizioni di direzione di Settore, corrispondenti ai Settori previsti nella macrostruttura,
2. le posizioni di unità di progetto, e cioè di quelle strutture organizzative che, a norma del Regolamento vigente, possono essere istituite dalla Giunta per la realizzazione di specifici obiettivi di carattere intersettoriale, che quindi non possono essere attribuiti ad un singolo Settore,

3. le altre posizioni dirigenziali, che non implicano direzioni di Settore né di unità di progetto,
4. gli ulteriori incarichi che non sono collegati in maniera univoca alla struttura ma che possono essere affidati dall'Amministrazione a dirigenti che coprono altre funzioni. Allo stato attuale gli incarichi individuabili sono quelli di:
 - interim di posizioni di direzione di Settore
 - vicesegretario
 - altre responsabilità organizzative che non comportano né la responsabilità di settore né la responsabilità di unità di progetto.

5.3. La definizione del metodo e dei parametri di valutazione

La metodologia proposta si basa sui seguenti elementi:

- individuazione di cinque macrovariabili a cui ancorare la valutazione:
 - ® finalità della posizione (valutata in relazione alle strategie dell'Amministrazione)
 - ® complessità organizzativo-gestionale
 - ® turbolenza del contesto
 - ® competenze richieste per coprire la posizione
 - ® carico di responsabilità
- definizione per ciascuna di esse di due/tre indicatori significativi
- graduazione di ciascun indicatore su quattro livelli, in relazione all'intensità con cui si presenta analiticamente nell'allegato 1.

5.4. La valutazione delle posizioni dirigenziali individuate

Data la valenza organizzativa e gestionale della questione, la proposta di graduazione sarà messa a punto dalla Direzione Generale, sottoposta alla validazione del Nucleo e proposta al Sindaco per il provvedimento di approvazione.

Per quanto riguarda l'attribuzione dell'incarico di vicesegretario, si prevede la corresponsione di un importo aggiuntivo sulla retribuzione di posizione nella misura di € 2.400,00 annui.

5.5 La definizione della scala retributiva e l'attribuzione dell'indennità di posizione

Questi due ulteriori passi sono definiti alla luce del contratto per la dirigenza. Le due questioni rilevanti concernono:

- © il livello di differenziazione retributiva tra le posizioni dirigenziali che si intende perseguire (alta o bassa differenziazione);
- © la scelta tra un'aggregazione delle posizioni in due o tre fasce retributive o una corrispondenza uno-a-uno tra punteggio e indennità retributiva.

La scelta adottata prevede l'adozione del primo criterio con la conseguente istituzione di 5 fasce retributive nelle quali saranno collocate tutte le posizioni organizzative assegnate a dirigenti sulla base del sistema di criteri di pesatura delle posizioni dirigenziali descritti in allegato.

5.6 Clausola di salvaguardia.

Nel caso in cui, in presenza di processi di riorganizzazione, al Dirigente sia conferito un nuovo incarico cui sia connessa una retribuzione di posizione di importo inferiore a quella in godimento nell'incarico precedente, l'adeguamento al nuovo importo avviene entro un anno dal conferimento del nuovo incarico, con la seguente scansione: il 50% del maggior importo viene recuperato dopo sei mesi, il restante dopo dodici mesi.

Nel caso in cui, trascorsi i primi sei mesi, non sia ancora stata definita la nuova fascia di appartenenza in quanto il posto non è esistente, si farà riferimento alla fascia indicata dal Direttore nella comunicazione effettuata in sede di conferimento dell'incarico.

La clausola di salvaguardia per gli incarichi in essere alla data della stipula del presente accordo cessa di operare dall'1.06.2008.

Prima del conferimento di ogni nuovo incarico, il dirigente ha diritto di conoscere, laddove il posto sia già esistente, la fascia retributiva nella quale è inserita la posizione da conferire.

Per i posti di dirigente non esistenti il direttore generale provvederà a comunicare preventivamente la presumibile fascia di appartenenza con il relativo importo economico.

5.7. Le Fasce retributive e il valore economico assegnato a ciascuna fascia.

Le fasce retributive individuate prevedono una articolazione in funzione dei seguenti valori:

I FASCIA

Punteggio fino a 25

II FASCIA

Punteggio da 25 e 30

III FASCIA

Punteggio da 31 e 35

IV FASCIA

Punteggio da 36 a 40

V FASCIA

Punteggio oltre 40

Il punteggio viene assegnato a ciascuna posizione dirigenziale (qualora siano state apportate modifiche all'assetto organizzativo o siano rilevati elementi oggettivi modificativi della valutazione della posizione) entro la data di approvazione da parte della Giunta della proposta di bilancio previsionale relativo all'esercizio successivo a quello di riferimento.

Il valore economico della retribuzione di posizione di ciascuna fascia, fatte salve le modifiche conseguenti all'applicazione di successive disposizioni contrattuali e fatta salva l'inderogabilità della quantificazione del fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e risultato, è il seguente:

FASCIA I X - 50%

FASCIA II X - 25%

FASCIA III X

FASCIA IV X + 25%

FASCIA V X + 50%

Dove "X" è il valore della retribuzione di posizione definito convenzionalmente in € 20.000,00 nella riferibilità temporale del contratto vigente al 1° marzo 2006.

Alla retribuzione di posizione è correlata la retribuzione di risultato erogabile con il sistema di valutazione di cui al successivo punto e stabilita nella misura del 15%.

6. La valutazione delle prestazioni individuali dei dirigenti

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali della dirigenza del Comune di Cecina prevede l'introduzione di due assi a cui si intende ancorare la valutazione delle prestazioni individuali:

1. l'asse del rapporto obiettivi/risultati, per rafforzare la responsabilità dei vertici dirigenziali nell'attuazione effettiva degli indirizzi concordati con gli organi di direzione politica (in fase di prima applicazione si pensa di attribuire a questo asse un peso pari al 70% del punteggio totale, con l'intendimento di aumentarlo man mano che crescerà la capacità del sistema comunale complessivo di definire obiettivi sufficientemente chiari e misurabili),
2. l'asse dei comportamenti organizzativi, per rafforzare la diffusione di comportamenti manageriali adeguati alle nuove responsabilità gestionali (in fase di prima applicazione, restante 30%).

Gli obiettivi oggetto della valutazione saranno individuati con riferimento ai progetti e/o alle attività più rilevanti contenuti nel PEG, negoziati all'inizio del periodo con la Direzione Generale e formalizzati. In tale occasione viene anche stabilito il peso assegnato a ciascuno degli obiettivi in oggetto.

E' inoltre prevista la possibilità di una riparametrazione nel corso dell'anno (a conclusione del primo semestre) per tenere conto delle eventuali variazioni del contesto.

A tal proposito la valutazione verrà effettuata utilizzando la scheda di valutazione degli obiettivi disponibile nell'allegato 2 della presente nota metodologica.

Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi, la valutazione si baserà su una serie di indicatori raggruppati in tre grandi categorie di capacità proprie del ruolo manageriale:

- ® capacità organizzative
- ® capacità gestionali
- ® capacità di relazione.

A ciascun indicatore adottato corrispondono quattro livelli di intensità, declinati attraverso altrettanti descrittori (si veda la Scheda di valutazione apposita riportata in allegato 3) che consentono l'attribuzione di un punteggio da 1 a 5.

Per quanto riguarda entrambi gli assi, la valutazione sarà effettuata dal Direttore e validata dal Nucleo per tutti i dirigenti del Comune di Cecina.

Il punteggio ottenuto da ciascun dirigente sarà costituito dalla somma dei punteggi ottenuti sui due assi.

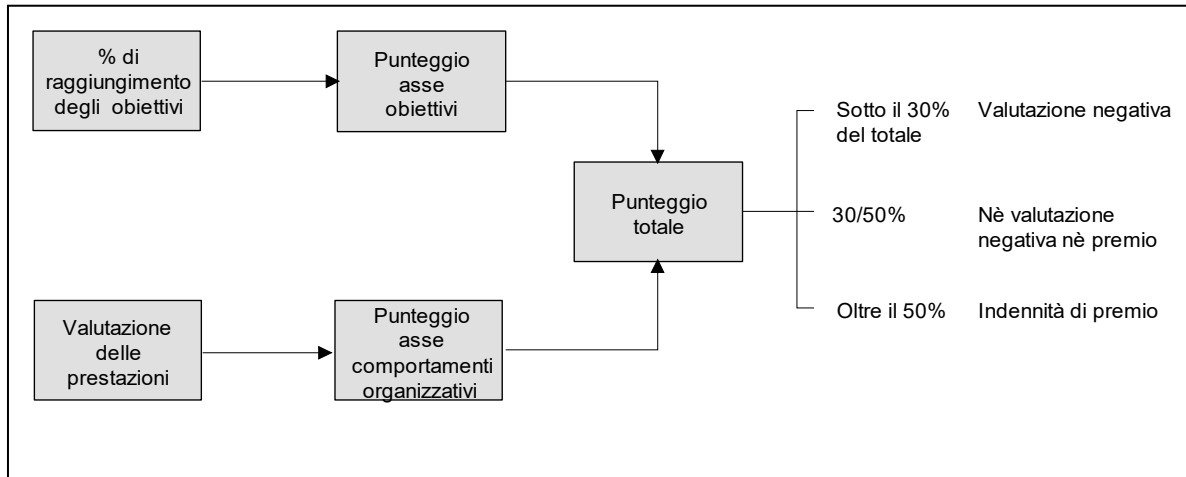
In particolare sull'asse della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi il nucleo, alla luce del peso assegnato a ciascun obiettivo e della percentuale di raggiungimento (tenendo conto dell'eventuale riparametrazione avvenuta durante l'esercizio) attribuisce un punteggio da 0 a 10.

Con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi (si veda scheda sempre in allegato 2) le categorie di capacità proprie del ruolo manageriale oggetto di valutazione sono tre e, per ciascuna di esse, sono previste più dimensioni oggetto di valutazione. Complessivamente le dimensioni in gioco sono 10 (dalla lettera A alla lettera L) per ciascuna di esse è possibile assegnare un punteggio da 1 a 5 (la valutazione totale può pertanto oscillare da 10 a 50). La media aritmetica del punteggio ottenuto da ciascun dirigente è poi espressa in decimi e consente di stabilire il punteggio ottenuto da ciascuno nella valutazione dei comportamenti organizzativi.

In termini di valutazione complessiva delle prestazioni individuali dei dirigenti del Comune di Cecina le regole generali di gestione sono le seguenti:

- ® un punteggio inferiore al 30% del massimo punteggio ottenibile dà luogo ad una valutazione negativa, con le conseguenze previste in proposito dalla normativa vigente;
- ® l'accesso all'indennità di risultato è posizionato al 50% del punteggio massimo ottenibile;
- ® tra il 30 e il 50% non si dà luogo né ad una valutazione negativa né all'indennità;
- ® per i punteggi superiori al 50%, l'indennità viene calcolata in proporzione al punteggio ottenuto (con una logica punto-a-punto o per fasce).

Lo schema di base su cui sviluppata la valutazione delle prestazioni individuali della dirigenza dell'ente è il seguente:



Sulla base dello schema descritto il punteggio in decimi raggiunto da ciascun dirigente nella valutazione del raggiungimento degli obiettivi e nella valutazione delle prestazioni viene ponderato con il peso assegnato a ciascuna delle due componenti e quindi, mediante il calcolo della media ponderata viene determinato il punteggio totale ottenuto. Se il punteggio è compreso tra 5 e 10 il dirigente ottiene il premio di risultato che viene determinato (con la modalità punto a punto) mediante la ripartizione del fondo disponibile tra i dirigenti che hanno ottenuto un punteggio totale compreso in tale intervallo.

Allegato 1

Valutazione delle posizioni dirigenziali

- Scheda di valutazione delle posizioni dirigenziali

VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

| MACROVARIABILI | INDICATORI | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Finalità della posizione | 1.1 Livello di innovazione (responsabilità di nuovi servizi, gestione di cambiamenti tecnologici o organizzativi rilevanti) | | | | |
| | 1.2 Livello di esposizione al "cliente" esterno (cittadini e imprese) | | | | |
| 2. Complessità organizzativo gestionale | 2.1 Consistenza delle risorse umane gestite (con eventuale attenzione al mix) | | | | |
| | 2.2 Tipologia dei processi prevalenti (se standardizzati o standardizzabili oppure da progettare ogni volta ad hoc) | | | | |
| | 2.3 Ricorso a competenze esterne (Il ricorso a risorse esterne – consulenti, imprese, terzo settore – qualora ovviamente relative a competenza non disponibili all'interno dell'amministrazione) costituisce un fattore di complessità organizzativa | | | | |
| 3. Contesto | 3.1 Livello di variabilità (normativa, tecnologica, della domanda sociale, ecc.) | | | | |
| | 3.2 Sistema di relazioni (fa riferimento all'ampiezza e al tipo di relazioni che la posizione deve intrattenere con soggetti esterni all'ente) | | | | |
| 4. Competenze richieste dal ruolo | 4.1 Conoscenze (si riferisce alla profondità, all'ampiezza e al tempo di apprendimento delle conoscenze tecnico-professionali necessarie nella posizione) | | | | |

| | | | | |
|--------------------------|---|--|--|--|
| | 4.2 Livello di coordinamento (mette in evidenza il grado di complessità del coordinamento che la posizione deve esercitare in funzione della numerosità e della differenziazione delle linee attività da gestire) | | | |
| | 4.3 Livello di integrazione intersettoriale (mette in evidenza il grado e le modalità di integrazione con gli altri settori richiesto alla posizione) | | | |
| 5. Responsabilità | 5.1 Ampiezza e intensità delle responsabilità (individua il carico di responsabilità gestionali e giuridiche che fa capo ad una posizione) | | | |
| | 5.2 Impatto delle decisioni sul funzionamento interno (tiene conto dell'impatto che le decisioni assunte dalla posizione hanno sul complesso dell'ente e non solo del singolo settore) | | | |

Macrovariabile: 1. Finalità della posizione

Indicatore: 1.1. Livello di innovazione

| | | |
|--------------|-----------|---|
| Descrittori: | Livello 1 | Posizioni relative ad aree organizzative per le quali non sono previsti rilevanti cambiamenti organizzativi né significative innovazioni tecnologiche e che non contemplano l'impostazione e l'avvio di servizi nuovi |
| | Livello 2 | Posizioni che sono chiamate a gestire rilevanti cambiamenti organizzativi e/o tecnologici |
| | Livello 3 | Posizioni che devono gestire l'impostazione e l'avvio di nuovi servizi che rivestono particolare rilevanza nelle politiche dell'ente |
| | Livello 4 | Posizioni che devono gestire sia rilevanti innovazioni di processo (cambiamenti organizzativi e/o tecnologici) sia significative innovazioni di servizio (avvio di nuovi servizi) |

Indicatore: 1.2 Livello di esposizione al "cliente" esterno

| | | |
|--------------|-----------|---|
| Descrittori: | Livello 1 | Posizioni che servono esclusivamente "clienti" interni |
| | Livello 2 | Posizioni che, accanto ad una prevalenza di "clienti" interni, gestiscono anche linee di attività rivolte a "clienti" esterni |
| | Livello 3 | Posizioni che hanno esclusivamente o prevalentemente "clienti" esterni, ma con un limitato livello di esposizione diretta |
| | Livello 4 | Posizioni che hanno esclusivamente o prevalentemente "clienti" esterni, con un elevato livello di esposizione diretta |

Macrovariabile: 2. Complessità organizzativo gestionale

Indicatore: 2.1. Consistenza delle risorse umane gestite

| | | |
|--------------|-----------|----------|
| Descrittori: | Livello 1 | 1 – 5 |
| | Livello 2 | 5 – 10 |
| | Livello 3 | 10 – 15 |
| | Livello 4 | oltre 15 |

Indicatore: 2.2. Tipologia dei processi prevalenti

| | | |
|--------------|-----------|--|
| Descrittori: | Livello 1 | Il livello di standardizzazione dei processi gestiti è elevato |
| | Livello 2 | I processi gestiti sono in via prevalente standard e solo sporadicamente subiscono variazioni |
| | Livello 3 | I processi sono solo in parte standardizzabili a causa di frequenti variazioni che intervengono nel processo di erogazione |
| | Livello 4 | I processi gestiti hanno carattere di unicità e richiedono ogni volta una definizione ad hoc |

Indicatore: 2.3. Ricorso a competenze esterne

| | | |
|--------------|-----------|---|
| Descrittori: | Livello 1 | Il ricorso a competenze esterne è limitato e/o sporadico |
| | Livello 2 | Il ricorso a competenze esterne è legato a specifiche funzioni |
| | Livello 3 | Vi è un ampio ricorso a competenze specialistiche esterne |
| | Livello 4 | L'acquisizione e l'utilizzo di risorse esterne è esteso oltre che a competenze specifiche, anche a rapporti con strutture esterne (imprese e cooperative) |

Macrovariabile: 3. Contesto

Indicatore: 3.1. Livello di variabilità (normativa, tecnologica, della domanda sociale)

| | | |
|--------------|-----------|---|
| Descrittori: | Livello 1 | Contesto relativamente stabile, interessato da turbolenza normativa comune a tutta la struttura comunale |
| | Livello 2 | Contesto relativamente stabile interessato da turbolenze sporadiche legate alla normativa specifica di settore |
| | Livello 3 | Contesto variabile con turbolenze frequenti dovute alla normativa |
| | Livello 4 | Contesto altamente turbolento con fattori significativi di specifica variabilità, determinati anche dalla domanda sociale |

Indicatore: 3.2. Sistema di relazioni

| | | |
|--------------|-----------|---|
| Descrittori: | Livello 1 | Le relazioni esterne all'ente sono limitate e fondate su procedure standard |
| | Livello 2 | Molteplici sono le relazioni esterne all'ente, fondate su procedure sostanzialmente consolidate e prevedibili |
| | Livello 3 | Relazioni con soggetti esterni che in linea prevalente necessitano di una definizione ad hoc (non standard) |
| | Livello 4 | Numerose relazioni con soggetti esterni che necessitano di una definizione ad hoc (procedure non standard) |

Macrovariabile: 4. Competenze richieste dal ruolo

Indicatore: 4.1. Conoscenze tecnico - professionali

| | | |
|--------------|-----------|--|
| Descrittori: | Livello 1 | Conoscenze tecnico-professionali comuni a tutte le posizioni dirigenziali |
| | Livello 2 | Utilizzo di conoscenze specialistiche a seguito di percorsi formativi idonei richiesti dall'amministrazione. |
| | Livello 3 | Conoscenze tecnico-professionali di livello post-universitario |
| | Livello 4 | Richiesta di conoscenze plurispecialistiche e ad elevata specializzazione adeguatamente documentate |

Indicatore: 4.2. Livello di coordinamento

| | | |
|--------------|-----------|--|
| Descrittori: | Livello 1 | Numero limitato di servizi/attività da coordinare e sostanzialmente omogenei |
| | Livello 2 | Considerevole numero di servizi/attività da coordinare complessivamente omogenei |
| | Livello 3 | Numero consistente di servizi/attività da coordinare di media eterogeneità |
| | Livello 4 | Molti servizi/attività da coordinare ad elevata eterogeneità |

Indicatore: 4.3. Livello di integrazione intersettoriale

| | | |
|--------------|-----------|--|
| Descrittori: | Livello 1 | La posizione richiede un moderato livello di integrazione con altri settori basato su modalità relazionali standard |
| | Livello 2 | La posizione richiede un livello di integrazione discreto con relazioni spesso standard |
| | Livello 3 | Il livello di integrazione richiesto con gli altri settori è elevato e comporta nella maggior parte dei casi modalità relazionali da stabilire |
| | Livello 4 | Il livello di integrazione richiesto interessa tutta la struttura comunale e la modalità relazionale è da definire ogni volta |

Macrovariabile: 5. Responsabilità

Indicatore: 5.1. Ampiezza e intensità delle responsabilità

| | | |
|--------------|-----------|--|
| Descrittori: | Livello 1 | Responsabilità standard di posizioni dirigenziali |
| | Livello 2 | Responsabilità gestionali particolarmente complesse |
| | Livello 3 | Responsabilità gestionali particolarmente complesse e connesse a limitati poteri autorizzatori/concessori/sanzionatori |
| | Livello 4 | Responsabilità specifiche connesse ad ampi poteri autorizzatori/concessori/sanzionatori e pareri |

Indicatore: 5.2. Impatto delle decisioni sul funzionamento interno

| | | |
|--------------|-----------|---|
| Descrittori: | Livello 1 | Impatto delle decisioni limitato alla specifica area funzionale |
| | Livello 2 | Impatto delle decisioni che coinvolge un'area limitata oltre alla propria |
| | Livello 3 | Impatto delle decisioni che interessa altre aree oltre alle specifiche competenze |
| | Livello 4 | Impatto delle decisioni rilevante per i risultati dell'intero ente |

Allegato 2

Valutazione delle prestazioni dirigenziali

- Scheda di valutazione delle prestazioni dirigenziali

Comune di Cecina

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Settore.....

Dirigente.....

Periodo.....

| OBIETTIVI | Indicatori di risultato | Peso assegnato all'obiettivo | Eventuale riparametrazione | Grado di realizzazione |
|------------------|---|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. | <ul style="list-style-type: none">•• | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| Totale | | 100% | | |

Comune di Cecina

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

A. DATI GENERALI

Settore.....
Dirigente.....
periodo.....

| INDICATORI | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------|--|--|--|--|---|
| Capacità organizzative | | | | | |
| A | Capacità di programmazione e controllo (con particolare attenzione agli aspetti del controllo di gestione) | Ha mostrato difficoltà nella programmazione e nel controllo della propria attività e di quella del proprio settore | Ha saputo applicare la programmazione e il controllo dell'attività lavorativa in situazioni poco complesse | E' stato/a in grado di coordinare e programmare le attività del proprio settore anche in situazioni particolarmente turbolente | Ha impostato nuovi sistemi di programmazione e controllo delle proprie attività, utilizzandoli per migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi |
| Punteggio | | ⇒ 1 | ⇒ 3 | ⇒ 4 | ⇒ 5 |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| B Creatività e <i>problem solving</i> (capacità di individuare soluzioni alternative, prontezza nella soluzione dei problemi) | Ha mostrato scarsa capacità di individuazione e dei problemi di fondo. Raramente ha cercato nuove soluzioni per affrontare i problemi | E' stato/a capace di identificare i problemi di fondo. Occasionalmente ha sviluppato idee nuove o soluzioni di miglioramento del servizio | Ha individuato i problemi di fondo in situazioni critiche, valutando le alternative più idonee e talvolta ha proposto soluzioni nuove o ha messo a frutto le proprie idee per migliorare il servizio | Ha saputo identificare i problemi di fondo anche nelle situazioni più complesse, proponendo spiegazioni sistematiche ed evidenziando le alternative presenti. Ha spesso proposto soluzioni coerenti ed innovative e le ha utilizzate per migliorare il servizio |
| Punteggio | ⇨ 1 | ⇨ 3 | ⇨ 4 | ⇨ 5 |

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| C Sistematicità e continuità dell'azione dirigenziale (<i>Parte eliminata: garantita anche grazie alla adeguata presenza in servizio</i>) | Ha mostrato scarsa capacità di garantire continuità e sistematicità all'azione dirigenziale | Ha espresso sufficienti capacità nell'esercizio di continua e sistematica azione dirigenziale_ | Ha dimostrato adeguata continuità all'azione dirigenziale con sistematico esercizio della propria azione e presenza in servizio adeguata alle esigenze ed agli obiettivi | Ha mostrato elevata capacità di continuità e sistematicità all'azione dirigenziale con piena efficacia della propria azione e presenza in servizio di adeguata alle esigenze ed agli obiettivi. |
| Punteggio | 1 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| D Collaborazione con gli amministratori e il direttore nella definizione degli obiettivi gestionali e disponibilità e identificazione per la soluzione di problematiche strategiche e operative | Ha mostrato scarsa capacità di collaborazione e identificazione nell'affrontare problemi strategici e operativi | Ha mostrato sufficiente capacità di collaborazione e identificazione nell'affrontare problemi strategici e operativi | Ha mostrato adeguata capacità di collaborazione e identificazione nell'affrontare problemi strategici e operativi | Ha mostrato elevata capacità di collaborazione e identificazione nell'affrontare problemi strategici e operativi |
| Punteggio | 1 | 3 | 4 | 5 |

Capacità gestionali

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| E Capacità di gestione delle risorse umane: adeguato coordinamento e divisione del lavoro; capacità di motivare i propri collaboratori/collaboratrici e capacità nel saperli valutare | Ha mostrato scarsa efficacia nel coordinamento e nella divisione del lavoro; non sempre è stato/a in grado di coinvolgere e motivare i propri collaboratori | La gestione del coordinamento e della divisione del lavoro è stata sufficientemente adeguata alle esigenze, così come l'attenzione al coinvolgimento e alla motivazione delle risorse | Ha mostrato capacità superiori alla media nel coordinare le proprie risorse, mostrando efficacia nel coinvolgerle e motivarle | Ha saputo gestire i propri collaboratori con grande efficacia, valorizzando le attitudini personali; ha mostrato elevate capacità relazionali nel motivare e valutare |
| Punteggio | ⇒ 1 | ⇒ 3 | ⇒ 4 | ⇒ 5 |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| F Capacità di gestione dell'innovazione (sia tecnologica che procedimentale) e capacità di adattamento al cambiamento | Ha accettato le innovazioni perché imposte dal contesto esterno (legislativo, esigenze di servizio); ha mostrato difficoltà di adattamento e le ha trasmesse ai suoi collaboratori | Ha gestito in modo sufficientemente adeguato i processi innovativi di sua responsabilità; si è sforzato/a di adattarsi ai cambiamenti | Ha brillantemente gestito le innovazioni nel suo settore ed è stato in grado di proporre e innovazioni tecnologiche e nelle strutture | Si è fatto/a promotore/promotrice in prima persona di innovazioni sia a livello di processo che di proposte a livello tecnologico; motivando al cambiamento i propri collaboratori |
| Punteggio | ⇒ 1 | ⇒ 3 | ⇒ 4 | ⇒ 5 |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| G Promozione della qualità del servizio | Ha acquisito a titolo individuale conoscenze sull'argomento, senza preoccuparsi di diffonderle presso i propri collaboratori | Ha applicato nell'ambito della propria struttura le iniziative comuni a tutto l'ente per l'attenzione alla qualità del servizio | Ha sviluppato iniziative per la sensibilizzazione dei propri collaboratori sulle tematiche legate al concetto di qualità del servizio | Ha promosso e diffuso presso le proprie strutture concetti legati alla qualità e strumenti/metodi di misura |
| Punteggio | ⇒ 1 | ⇒ 3 | ⇒ 4 | ⇒ 5 |

| Capacità di relazione | | | | | |
|------------------------------|--|---|---|--|---|
| H | Capacità di esercitare la <i>leadership</i> : capacità di creare consenso e di guidare un gruppo di persone; capacità di esercitare il proprio potere in modo corretto ed efficace | Non si è rivelato sufficientemente efficace nel creare consenso e riconoscimen to presso i propri collaboratori | Ha conseguito risultati positivi esercitando il proprio potere in modo adeguato all'interno del suo settore | Ha saputo creare con abilità consenso e riconoscimen to presso i collaboratori, promuovend o il lavoro di gruppo e gestendo il conflitto | Ha mostrato capacità di <i>leadership</i> all'interno di tutta la struttura comunale, creando consenso e influenzando positivamente gli altri |
| | Punteggio | ⇒ 1 | ⇒ 3 | ⇒ 4 | ⇒ 5 |
| I | Contributo all'integrazione e alla cooperazione intersettoriale finalizzata ai risultati | Ha mostrato resistenza a cooperare e a promuovere l'integrazione tra le diverse strutture | Ha contribuito all'integrazione quando sollecitato dall'esterno | Ha contribuito attivamente all'integrazione tra i settori | Si è fatto promotore/promotrice di iniziative di cooperazione e di integrazione tra le diverse strutture |
| | Punteggio | ⇒ 1 | ⇒ 3 | ⇒ 4 | ⇒ 5 |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| L Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno in correlazione agli indirizzi e obiettivi attinenti indicati dall'amministrazione | Raramente si è attivato/a per rappresentar e l'Ente all'esterno | Se sollecitato/a ha contribuito ad iniziative per rappresentar e l'Ente all'esterno | Ha gestito con successo iniziative per la visibilità esterna dell'Ente | Ha promosso e creato iniziative in prima persona per far conoscere e rappresentar e l'Ente presso la comunità |
| Punteggio | ⇒ 1 | ⇒ 3 | ⇒ 4 | ⇒ 5 |

PUNTEGGIO TOTALE: MINIMO **8** – MASSIMO **40**

Osservazioni aggiuntive del Nucleo di valutazione

.....
.....
.....
.....

Osservazioni del valutato

.....
.....
.....
.....

Aree di miglioramento

.....
.....
.....
.....

Firma del responsabile di
valutazione

Firma del valutato

.....