



Città di Biella

MEDAGLIA D' ORO AL VALORE MILITARE
MEDAGLIA D' ARGENTO AL MERITO CIVILE

**MANUALE OPERATIVO PER
IL
Sistema di valutazione dei
Dirigenti
del Comune di Biella**

Settore affari del personale

Dirigente D.ssa Angelina Fatone

PRINCIPI GUIDA E VALORI DI RIFERIMENTO

Il Comune di Biella, quale sistema aziendale finalizzato all'erogazione di servizi atti a soddisfare i bisogni della collettività, è consapevole che servizi di qualità si possono realizzare solo se i processi attraverso i quali essi vengono erogati sono di qualità; (la qualità dei servizi è funzione della qualità dei processi aziendali che tali servizi realizzano; nel senso che non si può garantire la qualità dei risultati senza garantire la qualità dei processi che li realizzano).

Risultati di qualità dipendono dunque da processi di qualità. I processi di qualità sono influenzati dalla prestazione dei lavoratori e, a sua volta, la prestazione sarà influenzata dalla motivazione.

La correlazione tra prestazione e motivazione può essere espressa dalla seguente relazione: la qualità della prestazione dipende direttamente dal livello della motivazione e dal know-how.

$$P=f(\text{motivazione, know-how})$$

Per cui, se il livello di motivazione è pari a zero, pure la qualità della prestazione sarà pari a zero. In altri termini, non vi è processo di qualità senza prestazioni di qualità.

Know-how significa letteralmente "sapere come fare" ed è pertanto il fattore che esprime l'abilità, l'addestramento, l'esperienza, l'apprendimento acquisito.

La motivazione può essere definita come la forza interiore che spinge il comportamento e lo indirizza verso il raggiungimento di un obiettivo.

La motivazione dipende:

- a) dalla convinzione che l'impegno determini una prestazione migliore (aspettativa);
- b) dalla convinzione che il risultato, una volta raggiunto, abbia un valore di scambio, permetta cioè di ottenere una ricompensa (strumentalità);
- c) dal grado di appetibilità ed attrattiva, per la persona in esame, della ricompensa (valenza).

Dunque, i risultati di qualità dipendono da processi di qualità che dipendono da prestazioni di qualità che dipendono dal know how di qualità e dall'alto indice di motivazione.

La motivazione dipende, in larga parte, dalla “attenzione alle risorse umane” prestata; attenzione che porta alla valorizzazione e sviluppo delle risorse umane.

Un processo continuo e sistematico di gestione, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane necessita di un adeguato sistema di valutazione dei dipendenti.

Quindi la filosofia che anima questa amministrazione nel progettare la presente guida alla valutazione dei dirigenti è che la valutazione delle prestazioni in logica MBO orientata cioè ai risultati, costituisce, lo strumento principale per lo sviluppo e valorizzazione delle risorse umane.

LA VALUTAZIONE

La valutazione è un processo spontaneo e continuo di apprendimento insito in ciascun individuo. E' un processo “Autofinalizzato” in quanto permette all'individuo (Valutatore) di elaborare e classificare le informazioni (attribuendone significato) provenienti dall'esterno al fine di indirizzare il proprio comportamento verso il fine prefisso.

La capacità di valutare è un indice importante di intelligenza di un individuo, infatti Scharck così definisce l'intelligenza: “L'intelligenza è la capacità di reagire a qualcosa di nuovo in maniera finalizzata”. Anche le organizzazioni necessitano di valutazione.

La valutazione è però etero finalizzata, cioè non è rivolta a soddisfare le esigenze del valutatore, ma a dirigere e guidare l'organizzazione (ente), verso la realizzazione dei fini istituzionali (obiettivi). Quindi la valutazione è esigenza dell'ente e del valutato e non del valutatore.

Per il secondo principio della termodinamica, la valutazione è necessaria al fine di contrastare il processo entropico a cui inevitabilmente tutte le organizzazioni tendono.

Essa costituisce un formidabile strumento di propulsione allo sviluppo organizzativo.

La valutazione si realizza attraverso il controllo di gestione quale sistema di misurazione per il pilotaggio dell'ente.

LA VALUTAZIONE INDIVIDUALE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

:

La valutazione dei dipendenti, quale partizione ed intersezione del sistema di controllo di gestione e del sistema di gestione e valorizzazione delle risorse umane, viene considerato da questa amministrazione elemento essenziale per il perseguimento di elevati livelli di qualità dei servizi resi dall'ente locale. La valutazione delle prestazioni non è dunque uno strumento burocratico imposto dalla legge, ma un formidabile mezzo per sviluppare all'interno del Comune di Biella, capacità manageriali in logica MBO (Management by objectives).

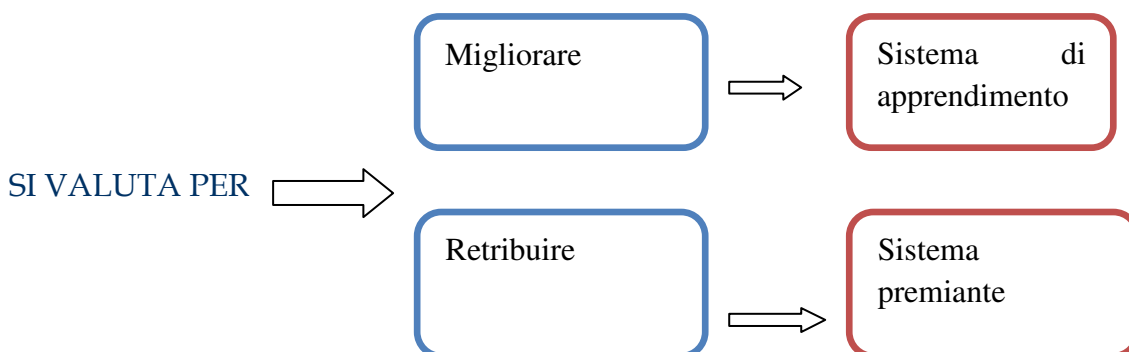
LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

FINALITA'

Il sistema proposto di valutazione dei dirigenti per il Comune di Biella, è finalizzato a:

- a) Permettere un miglioramento continuo e sistematico delle prestazioni dirigenziali, attraverso il feed-back sui risultati ottenuti.
- b) Determinare un modello di riferimento per il calcolo della componente retributiva di risultato.

FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DEL COMUNE DI BIELLA



METODO

Si valuta quindi per sapere che cosa è stato fatto in termini di risultati raggiunti e come è stato fatto.

Si valuta attraverso la:

1. **Obiettivi individuali: Che cosa è stato fatto**

Ovvero il grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati

Per **obiettivo** si intende “ Un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo”.

Alla determinazione di obiettivi concorrono:

Il valutato

Il valutatore

La normativa

2. **Performance Organizzativa della struttura in diretta responsabilità**

3. **Contributo alla Performance dell'Ente**

4. **Capacità di Valutazione dei Propri Collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione sei Giudizi**

5. **Comportamenti organizzativi e competenze: Come è stato fatto.**

I comportamenti organizzativi sono l'espressione delle capacità e qualità manageriali che il comune di Biella richiede ai propri dirigenti e funzionari.

Il dirigente come si comporta, in una situazione di lavoro ,per raggiungere gli obiettivi attesi ?

Da quanto sopra esplicitato circa la valutazione delle prestazioni dei dirigenti ne deriva che la valutazione ha per oggetto:

-La prestazione del dirigente, non il dirigente come persona. (La performance)

- I comportamenti organizzativi espressi dal dirigente.

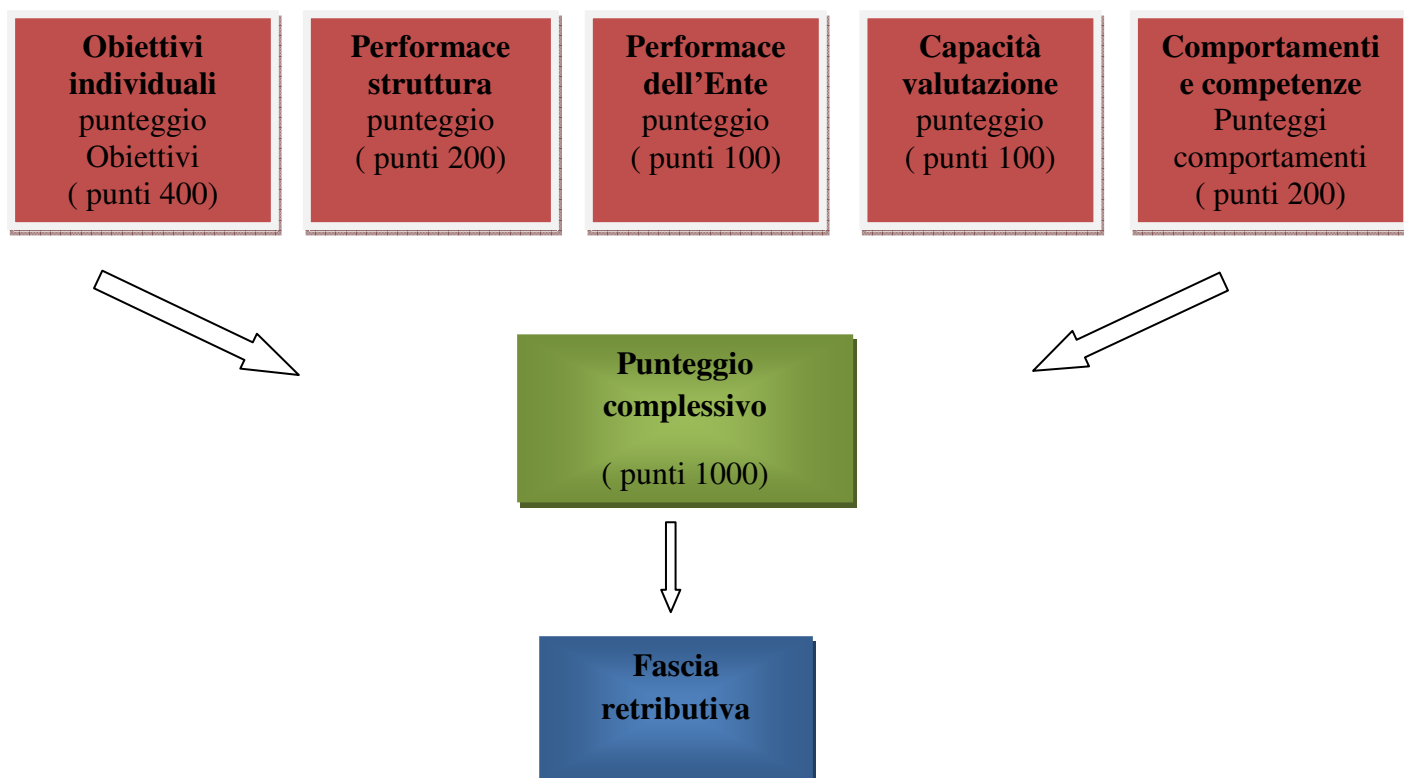
-Il passato, cioè l'anno di riferimento, non il futuro (la prestazione e non il potenziale manageriale del Dirigente).

La valutazione delle prestazioni del dirigente non costituisce un giudizio Nunc et semper sulla persona, ma un bilancio dinamico della prestazione professionale del dirigente che varia al variare della prestazione stessa.

In pratica, il sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti consiste nell'utilizzo combinato di una logica di definizione degli obiettivi (MBO) con una logica di individuazione delle capacità ed abilità (SKILL) che costituiscono le competenze necessarie e di pregio che il Comune di Biella richiede ai propri dirigenti.

GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue:



METODOLOGIA

1. Obiettivi individuali (punti 400)

Ponderazione.: Il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso agli obiettivi individuali, espressivo del maggiore o minore carattere strategico e performante degli stessi e dell'impegno che il valutato deve investire nel loro perseguimento.

L'attribuzione dei pesi (la cui somma deve dare 100) spetta al valutatore nell'ambito del confronto iniziale con il valutato.

L'indicatore di risultato: Raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di performance organizzativa assegnati . Per ogni obiettivo assegnato il grado di raggiungimento viene individuato confrontando il valore atteso e il valore finale moltiplicato per il peso attribuito.

Il punteggio conseguito relativo alla performance individuale viene calcolato facendo la somma delle percentuali di raggiungimento di ogni singolo obiettivo moltiplicata per il punteggio massimo attribuibile (punti max 400).

Nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la percentuale di raggiungimento verrà calcolata come segue:

obiettivo raggiunto: **SI** = % di raggiungimento 100%

obiettivo raggiunto: **NO** = % di raggiungimento 0%

La scheda relativa al raggiungimento degli obiettivi risulta così definita:

Obiettivi	Indicatore	Valore atteso	Valore finale	% di ragg. (col D/col C *100)	Peso	% di raggiungimento ponderato (col. E * F)
A	B	C	D	E	F	G
obiettivo 1....%%%
obiettivo 2....%%%
obiettivo 3....%%%
obiettivo 4....%%%
.....%%%
obiettivo n....%%%
				totale	100%	
					Punt.max	400
					Punteggio Finale	Tot. Col. G * punteggio max

2. Componente qualità del contributo alla performance dell'Ente

Il punteggio relativo alla qualità del contributo alla Performance dell'Ente viene assegnato, tenendo anche conto del risultato della Performance dell'Ente, dal Nucleo di Valutazione ai Dirigenti secondo il seguente schema:

Qualità del contributo	Punteggio
IN LINEA O SUPERIORE ALLE ATTESE	100
PARZIALMENTE INFERIORE ALLE ATTESE	75
INFERIORE ALLE ATTESE	50
GRAVEMENTE INFERIORE ALLE ATTESE	0

3. Componente qualità della Performance organizzativa della struttura organizzativa in diretta responsabilità

In base al raggiungimento del target prefissato per ciascun indicatore viene misurata la Performance Organizzativa della Struttura Organizzativa di diretta responsabilità.

Il punteggio finale relativo alla performance organizzativa della struttura organizzativa (*Ppo*) da assegnare al Dirigente si ottiene moltiplicando l'Indicatore di performance di Settore" per il punteggio massimo conseguibile ($P_{max} = 200$ punti) secondo la seguente formula:

$$Ppo = \text{Indicatore di performance di Settore} * \text{punteggio massimo}$$

4. Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

Tra le competenze gestionali e organizzative assume un rilievo autonomo e a sé stante, rispetto alla generalità delle altre competenze, anche a seguito di espressa imposizione normativa, la capacità di valutare i collaboratori.

In particolare, rileva la capacità volta a cogliere ed evidenziare nei propri collaboratori differenti comportamenti e contributi da cui scaturisce una differenziazione nei giudizi e nelle valutazioni.

Al fine di misurare la capacità di valutazione, nell'ambito delle diverse componenti di cui si consta la valutazione stessa, si fa riferimento alla sola variabile relativa ai comportamenti.

La capacità del dirigente di valutare i collaboratori è misurata attraverso il calcolo della "deviazione standard" dei punteggi inerenti i comportamenti assegnati dal Dirigente ai dipendenti di propria competenza.

Il calcolo consiste nella misurazione "in media" del livello di variazione dei punteggi assegnati ai singoli dipendenti rispetto alla media aritmetica dei punteggi stessi.

Il punteggio assegnato ai Dirigenti verrà quindi calcolato secondo il seguente schema:

VALORE DEVIAZIONE STANDARD	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Superiore a 80	100
Superiore a 60	60
Superiore a 40	40
Superiore a 20	20
Sotto 21	0

4) Comportamenti organizzativi e competente

I comportamenti organizzativi che il Comune di Biella ritiene essere le migliori modalità di svolgimento ed espletamento delle attività dirigenziali e che rappresentano quindi l'espressione delle capacità, in logica qualità totale, che il Comune di Biella richiede ai suoi dirigenti riguardano:

1. L'autonomia decisionale
2. La leadership
3. La valorizzazione delle risorse umane
4. L'innovazione
5. La determinazione
6. L'integrazione
7. La conoscenza o apprendimento
8. L'organizzazione
9. L'efficienza gestionale

1. AUTONOMIA DECISIONALE

Per autonomia decisionale il Comune di Biella intende la capacità del dirigente :

- di identificare i problemi e gli obiettivi,
- di definire il processo decisionale,
- di riconoscere l'importanza della decisione ed essere in grado di comunicarla e farla recepire;
- di valutare i rischi dell'azione intrapresa,
- di accettare i rischi ed assumere le responsabilità.

2. LEADERSHIP

Per leadership il Comune di Biella intende la capacità del dirigente:

- di fornire e stimolare modelli di comportamento e di prestazioni orientati ai risultati;
- di dirigere le risorse a disposizione efficacemente verso il raggiungimento degli obiettivi ;
- di promuovere consenso e coesione.

3. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Per valorizzazione delle risorse umane il Comune di Biella intende la capacità del dirigente:

- la capacità del dirigente di responsabilizzare i propri collaboratori,
- fornire un quadro chiaro delle rispettive competenze assegnando loro obiettivi coerenti; promuovere la motivazione massimizzando la convergenza degli interessi e delle aspirazioni personale dei collaboratori con gli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza;
- creare un clima partecipativo ed incoraggiante tale da ottenere un contributo di idee e proposte da parte dei collaboratori sulle decisioni od iniziative da prendere in una visione comune di reparto,
- valutazione adeguata dei collaboratori ex art. 9 lett. d) d.l. 150/09

4. INNOVAZIONE

Per innovazione il Comune di Biella intende la capacità del dirigente :

- di individuare, proporre e realizzare soluzioni nuove, ad esempio adattando nuovi procedimenti amministrativi o procedure tecniche operative o migliorando quelle esistenti.

5. DETERMINAZIONE

Per determinazione il Comune di Biella intende la capacità del dirigente:

- di agire con risolutezza ed efficacia perseverando nello sforzo di conseguire i risultati prefissi, rispettando il principio di priorità.
- di resistere allo stress e di autocontrollo anche in situazioni complicate e critiche.

6. INTEGRAZIONE

Per integrazione il Comune di Biella intende la capacità del dirigente:

- di ascoltare , convincere razionalmente,

- di comunicare ai processi a monte le proprie esigenze concordando con essi gli input.
- di considerare il processo a valle(gli utilizzatori del proprio output) un cliente da soddisfare nelle sue necessità.

7. CONOSCENZE ED APPRENDIMENTO

Per conoscenze ed apprendimento il Comune di Biella intende la capacità del dirigente:

- di conoscere la normativa con precisione, puntualità ed autorevolezza, aggiornandosi tempestivamente senza indurre in inutili discussioni sulla corretta interpretazione di leggi, circolari, regolamenti e procedure.
- di assistere con competenza e professionalità gli organi di governo dell'ente.

8. ORGANIZZAZIONE

Per organizzazione il Comune di Biella intende la capacità del dirigente:

- di definire ruoli e responsabilità dei collaboratori definendo con equità e congruità i carichi di lavoro, identificando vincoli strutturali per la realizzazione di programmi e progetti.

9. EFFICIENZA GESTIONALE

Per efficienza gestionale il Comune di Biella intende la capacità del dirigente:

- di ottimizzare l'uso delle risorse, riducendo gli sprechi, impegnandosi a fare le cose bene fin dalla prima volta, ottenendo economie di gestione misurabili.

Al fine, quindi di valutare i "COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI", vengono individuate delle MACRO AREE chiamate "fattori di valutazione", così in sintesi nomenclati:

- **CAPACITA' DI GESTIONE DEL TEMPO LAVORO**
- **CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE**
- **CAPACITA' DI RISPETTARE LE REGOLE CON METODI NON BUROCRATICI**
- **CAPACITA' DI GESTIRE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE**
- **CAPACITA' DI GESTIRE IL CONTROLLO**
- **QUALITA' DELL'APPORTO PERSONALE SPECIFICO**
- **ORIENTAMENTO AL PROCESSO E CAPACITA' DI ADATTAMENTO.**

In altri termini l'impostazione metodologica proposta è progettata in relazione alla seguente domanda. Preso atto che il dirigente X, in rapporto agli obiettivi assegnati, ha raggiunto i seguenti risultati (Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati) occorre stabilire come, con quali modalità, esplicitando quali capacità ed abilità egli ha ottenuto tali risultati. Ovvero con quali capacità di gestione del tempo lavoro, con quali capacità di gestione del personale, con quale capacità di rispettare le regole con metodi non burocratici, con quali capacità di gestire il controllo, con quale qualità dell'apporto personale specifico, ed infine con quale capacità di adattamento.

Inoltre le capacità, come sopra descritte, esplicitate dal dirigente nel conseguimento dei risultati prefissi in quale grado hanno rispecchiato i comportamenti organizzativi voluti dal comune di Biella.

Ad esempio, la capacità di gestire il controllo si è espletata mediante l'elaborazione del piano di sviluppo globale degli obiettivi; mediante la pianificazione delle attività e la tempificazione delle stesse; mediante l'identificazione ed eliminazione delle anomalie; l'identificazione e il recupero dei ritardi, ecc.

Ogni Fattore di valutazione viene ulteriormente specificato e dettagliato in fattori esplicativi

Per la componente dei Comportamenti e delle Competenze vengono attribuiti 200 punti .

Il Nucleo di Valutazione dopo essersi confrontato con i dirigenti, individua, concordemente con i dirigenti, gli skill su cui effettuare la valutazione.

Ponderazione.: Il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso % agli Skill individuati.

L'attribuzione dei pesi (la cui somma deve dare 100%) spetta al valutatore nell'ambito del confronto iniziale con il valutato.

Valutazione :per la valutazione degli skill si terrà conto :

Grado	Valutazione	Punteggio
A	Non adeguato	Da 1 a 2
B	Parzialmente adeguato	Da 3 a 4
C	Buono	Da 5 a 6
D	Adeguato	Da 7 a 8
E	Eccelente	Da 9 a 10

Punteggio ponderato skill : calcolato moltiplicando la valutazione per il peso percentuale per ogni singolo skill /10 .

Punteggio ponderato totale skill : somma del punteggio ponderato skill .

Punteggio totale skill. : punteggio ponderato totale skill per il valore massimo conseguibile pari a 200

La valutazione complessiva della performance : punteggio obiettivi individuali + punteggio apporto alla performance dell'Ente + punteggio performance della struttura in diretta responsabilità + punteggio capacità di valutare i propri collaboratori + punteggio totale comportamenti

Un punteggio inferiore a 600 è definito "non appropriato" e non incentivabile economicamente.

Un punteggio inferiore a 400 rientra nell'ambito dell'insufficiente rendimento, dell'incompetenza e dell'inefficienza così come previsto dagli art. 55-quater comma 2 e art. 55 sexies commi 1 e 2 del D. Lgs. 165/2001, introdotti dall'art. 69 del D. Lgs. 150/2010.

PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione si articola in quattro fasi:

- 1) *La fase iniziale di comunicazione degli elementi di valutazione*
- 2) *La fase intermedia di confronto e riallineamento*
- 3) *La fase della valutazione di fine periodo*
- 4) *La fase dello sviluppo delle competenze*

1) **La fase iniziale** si concretizza nell'incontro tra Nucleo di Valutazione e i dirigenti ad inizio anno, durante il quale si condividono e formalizzano gli obiettivi contenuti nei nel PEG e nel PDO, nonché gli Skill sui quali verterà la valutazione e le conseguenti pesature.

Si tratta di un momento fondamentale che permette di rendere chiari ai soggetti valutati l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.

2) **La fase intermedia** rappresenta il momento del confronto con il Nucleo di Valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi e l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie. Oltre al confronto sugli obiettivi questa fase coincide con il momento di follow up nel quale il soggetto valutato verifica lo sviluppo delle competenze sulle quali ha lavorato nei primi mesi dell'anno.

3) **La fase della valutazione di fine periodo** si concretizza nell'insieme di azioni che portano alla valutazione finale della performance per ogni dirigente. In particolare:

- per la valutazione dei risultati il Nucleo di Valutazione prende atto degli stessi attraverso un colloquio finale con il dirigente e i vari report in uso presso il Comune di Biella ;
- la valutazione delle competenze è effettuata utilizzando gli strumenti di valutazione delle competenze introdotti.

Il risultato finale della fase di valutazione corrisponde all'individuazione delle aree di criticità relative al singolo dirigente sulle quali è opportuno intervenire in una logica di crescita e sviluppo.

La fase di valutazione termina con la consegna al dirigente della scheda, la quale riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti. Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della prestazione.

- 4) L'output della fase di valutazione diventa l'input della fase successiva, quella di **sviluppo delle competenze** che rappresenta il momento di "valore" dell'intero processo ed è gestita durante l'intero anno. Dai risultati della valutazione, infatti, attraverso la condivisione con il valutato di un processo di autoanalisi, sono definiti i percorsi di crescita comuni a tutti i dirigenti e quelli specifici. Su questi dovranno essere programmate opportune azioni formative.