

ALLEGATO 1)

CRITERI E PROCEDURA DI VALUTAZIONE (METODOLOGIA DI VALUTAZIONE) DEL PERSONALE CON QUALIFICA DI DIRIGENTE E DI DIRETTORE

1. INTRODUZIONE ALLA LOGICA DEL SISTEMA.....	1
1.1 Il contesto.....	1
1.2 Cenni sulla riorganizzazione del sistema pubblico provinciale.....	3
1.3 Il processo di programmazione.....	4
1.4 Distribuzione delle responsabilità.....	4
1.5 Il processo di valutazione e lo sviluppo delle capacità manageriali.....	4
2. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI.....	5
2.1 Riferimenti normativi e amministrativi dei processi di valutazione.....	7
2.2 Riferimenti normativi di tipo contrattuale.....	7
2.3 Il nucleo di valutazione.....	8
2.4 Il processo di valutazione.....	9
2.5 Regolazione degli aspetti di carattere economico.....	9
3. VALUTAZIONE NEGATIVA.....	10
ALLEGATO A) LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI GENERALI.....	12
A.1 Il valutatore.....	12
A.2 Il valutato.....	12
A.3 La scheda di valutazione del dirigente generale.....	12
A.4 Il processo di valutazione.....	13
A.4.1 Predisposizione preventiva della scheda.....	13
A.4.1.a Inserimento obiettivi.....	13
A.4.1.b Definizione delle percentuali di importanza relativa.....	14
A.4.2 Compilazione a consuntivo della scheda di valutazione.....	15
A.4.3 Attività del nucleo di valutazione.....	18

A.5	La proposta finale di valutazione e le modalita' di calcolo.....	20
	ALLEGATO A.1 - GRIGLIA DI VERIFICA DIRIGENTI GENERALI	22
ALLEGATO B) LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....		23
B.1	Il valutatore	23
B.2	Il valutato	23
B.3	La scheda di valutazione del dirigente	23
B.4	Il processo di valutazione	24
B.4.1	Predisposizione preventiva della scheda.....	24
B.4.1.a	Inserimento obiettivi	24
B.4.1.b	Definizione delle percentuali di importanza relativa.....	26
B.4.2	Compilazione a consuntivo della scheda di valutazione	26
B.4.3	Attività del nucleo di valutazione	29
B.5	La proposta finale di valutazione e le modalita' di calcolo.....	31
	ALLEGATO B.1 - GRIGLIA DI VERIFICA DIRIGENTI	33
ALLEGATO C) LA VALUTAZIONE DEI DIRETTORI		35
C.1	Il valutatore	35
C.2	Il valutato	35
C.3	La scheda di valutazione del direttore.....	35
C.4	Il processo di valutazione	35
C.4.1	Predisposizione preventiva della scheda.....	35
C.4.1.a	Inserimento obiettivi	36
C.4.1.b	Definizione delle percentuali di importanza relativa.....	37
C.4.2	Compilazione a consuntivo della scheda di valutazione	37
C.4.3	Attività del nucleo di valutazione	40
C.5	La proposta finale di valutazione e le modalità di calcolo.....	41
	ALLEGATO C.1 - GRIGLIA DI VERIFICA DIRETTORI	43
4. I CASI PARTICOLARI		45
ALLEGATO D) BUONE PRASSI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE		

1. INTRODUZIONE ALLA LOGICA DEL SISTEMA

1.1 Il contesto

La Pubblica Amministrazione si trova ormai da anni di fronte ad un contesto in rapida evoluzione.

Negli ultimi tempi questo contesto ha assunto i caratteri di una grave situazione di crisi, alla quale è necessario rispondere con misure adeguate.

Le sfide, che già parevano ardue ed impegnative, diventano ora ragione e condizione per la stessa sopravvivenza di una pubblica amministrazione come l'abbiamo fino ad oggi intesa.

Anche nel contesto trentino questa situazione presenta aspetti di forte criticità, pur se di gravità che appare inferiore a quelli del sistema paese.

Il sistema economico trentino, accanto a indubitabili punti di forza (elevati livelli di benessere e coesione, indicatori sociali e territoriali positivi, sistema finanziario costituzionalmente garantito, equilibrata struttura finanziaria del bilancio, ecc.) presenta, tuttavia, punti di debolezza, connessi, in particolare, al basso tasso di crescita economica, che risulta sensibilmente inferiore rispetto alle corrispondenti *performance* registrate a livello europeo, a bassi livelli di internazionalizzazione e a insufficiente capacità di innovazione in grado di trasformare in ricadute locali gli ingenti investimenti in ricerca e sviluppo.

Conseguentemente, le più recenti manovre di bilancio (2011 e 2012) hanno individuato una strategia volta ad accrescere la competitività del sistema, attraverso una pluralità di strumenti, che riguardano l'utilizzo della spesa pubblica per sviluppare l'innovazione, la revisione in forma selettiva degli incentivi alle imprese e la priorità agli investimenti di contesto, soprattutto in formazione e ricerca, individuando e/o rafforzando eventualmente anche settori nuovi che possono rendere il territorio competitivo.

Alle persone che operano all'interno delle strutture viene richiesto quindi uno sforzo di continuo aggiornamento e adeguamento alle sfide che si susseguono. La professionalità, la flessibilità e la motivazione della struttura sono fattori decisivi per il successo.

Inoltre, la manovra finanziaria per l'anno 2012 ha individuato, quale fattore strategico per la competitività, la modernizzazione del sistema pubblico, in grado di originare, se appositamente guidata e realizzata, importanti ricadute sul sistema economico; su tali aspetti sono stati programmati interventi per la semplificazione e accelerazione dell'azione amministrativa per la riduzione degli oneri amministrativi per le imprese e per i cittadini e per l'utilizzo intensivo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (I.C.T.).

Il processo di modernizzazione presuppone pure un ampio progetto all'interno del settore pubblico provinciale, basato sulla riorganizzazione coordinata dell'attività amministrativa della Provincia e degli Enti strumentali, anche mediante la creazione di centri unitari di servizi condivisi, specializzati per linee omogenee di attività, anche dislocati a rete sul territorio. Parallelamente alla riforma interna e in modo coordinato con la stessa, vi sarà la devoluzione alle Comunità di importanti settori di attività, oggi gestiti dalla Provincia. La misura interesserà, in primo luogo, le attività tecniche concernenti i lavori pubblici, ma, successivamente, è prevista la relativa estensione ad altri settori.

Con la riforma dello Statuto di autonomia di fine 2009 (meglio conosciuta come "Patto di Milano") i principi fissati dalla normativa nazionale sul federalismo fiscale sono stati recepiti dall'ordinamento finanziario provinciale, con conseguente impatto sul volume delle risorse finanziarie provinciali. Di detta riforma ciò che qui è importante sottolineare è la piena responsabilizzazione della Provincia, nel senso che le fonti finanziarie a disposizione dipendono dalla capacità di creare crescita economica, perché solo così la Provincia potrà alimentare le fonti del proprio bilancio, già messe a dura prova dalle limitazioni imposte dal patto di stabilità con lo Stato.

Caposaldo della nuova impostazione finanziaria è, inoltre, la capacità di controllo della spesa di funzionamento di tutto il sistema pubblico provinciale, per poter continuare a disporre delle risorse necessarie sia al sostegno degli investimenti finalizzati alla crescita economica (in particolare gli investimenti di contesto e le politiche di incentivazione dell'economia), sia a promuovere le azioni per la coesione, in particolare per il lavoro e per gli interventi sociali.

In un contesto di risorse che faticano a crescere diventa indispensabile ridurre la componente di spesa dedicata al "back office", al fine di disporre di risorse da dedicare ai servizi di maggior "valore" (front office).

E' evidente che a tale risultato si può arrivare progressivamente, attraverso un processo riorganizzativo profondo, che sappia mettere in discussione gli assetti consolidati, nel quale il coinvolgimento delle risorse umane degli Enti, anche con una rispondente politica di incentivazione, costituisce fattore imprescindibile e fondante nello stesso tempo.

Questo è l'impegno che la struttura provinciale deve affrontare nel futuro immediato, accompagnandolo significativamente con quello inerente il definitivo consolidamento della riforma istituzionale.

La situazione richiede, infatti, inevitabilmente, che il sistema pubblico trentino debba configurarsi come un sistema integrato in una rete pubblica unitaria, articolata nei livelli di governo rappresentati dalla Provincia, dai Comuni e dalle Comunità.

L'immagine di pubblica amministrazione trentina da accreditare per il futuro è quella di una organizzazione snella, articolata territorialmente (senza

per questo rinunciare ai livelli di efficienza ed efficacia raggiunti), che sappia lavorare in rete, capace di spostare in modo flessibile le proprie risorse sui campi di intervento, che, nella specifica contingenza, ne richiedono la presenza.

La seppur sintetica elencazione dei problemi e degli obiettivi, che caratterizzano l'attuale momento della società trentina e della sua Pubblica Amministrazione, presuppongono una vera e propria rivoluzione, un cambiamento "epocale", che ha risvolti sugli aspetti culturali, organizzativi e tecnici. Più che mai occorrono nuovi modelli e riferimenti organizzativi e gestionali ed è necessario in tale processo prestare la giusta attenzione al ruolo fondamentale che le risorse umane devono avere.

L'attuale legislazione provinciale è già adeguata rispetto a questi scenari, poiché da essa è previsto e programmato lo sforzo di modellare sempre meglio le amministrazioni sui bisogni dei cittadini e di responsabilizzare maggiormente i ruoli dirigenziali. Da tali brevi considerazioni risulta chiaro che questa fase di grandi trasformazioni presenta l'opportunità di realizzare un vero processo evolutivo di sviluppo organizzativo.

Va, infatti, evidenziato che la messa a punto e la gestione di progetti, quali quelli inerenti allo sviluppo locale, la finalizzazione dei compiti e delle responsabilità, nonché l'introduzione di un sistema di controllo per obiettivi, non possono fare a meno di adeguati strumenti di valutazione e incentivazione delle prestazioni. Quest'ultimo strumento consente altresì di ottenere utili elementi atti a definire gli obiettivi dell'anno successivo

1.2 Cenni sulla riorganizzazione del sistema pubblico provinciale

La legge provinciale 27 dicembre 2011, n. 18 (legge finanziaria provinciale 2012) ha, tra i suoi contenuti, le disposizioni necessarie a consentire ed accompagnare un profondo intervento riorganizzativo della Provincia, fondato su una significativa riduzione delle strutture di primo livello (da 23 a non più di 14), sulla creazione di una direzione generale della Provincia, quale vertice gerarchico dell'intera struttura provinciale, sul rafforzamento dei poteri, ma anche delle responsabilità, dei dirigenti generali preposti alle strutture di primo livello.

In questo processo il dipartimento, divenuto una struttura mediamente più complessa del passato e con un livello di omogeneità di carattere strategico, assume un ruolo centrale quale centro decisionale fondamentale, cui si riferiscono dal basso le strutture di secondo e terzo livello.

1.3 Il processo di programmazione

Nel nuovo quadro di centralità del dipartimento, il processo di programmazione diventa il primo momento di identificazione del ruolo stesso del dipartimento in rapporto diretto con l'organismo politico (Presidente, Assessore, Giunta provinciale).

Il processo di programmazione deve, quindi, svilupparsi secondo i seguenti passi fondamentali.

1. L'Assessore/Presidente competente, sentito il direttore generale, individua, in collaborazione con il dirigente generale di riferimento per ciascuna competenza, gli obiettivi da raggiungere nell'anno, sulla base delle risorse finanziarie, strumentali e professionali effettivamente a disposizione, individuando i relativi indicatori di misurazione/constatazione;
2. le proposte degli assessori sono approvate nel Programma di gestione di ciascun dipartimento;
3. il Programma di gestione è quindi articolato esclusivamente per dipartimento;
4. il dirigente generale affida gli obiettivi ai dirigenti di servizio/agenzia o ai dirigenti con Incarico Speciale, secondo le competenze di ciascuna struttura/incarico speciale;
5. i dirigenti portano avanti i loro obiettivi in collaborazione con le proprie strutture di secondo (Servizi per le Agenzie strutturate) e terzo livello (uffici o incarichi speciali).

1.4 Distribuzione delle responsabilità

Nella nuova impostazione, il dirigente generale assume la responsabilità diretta rispetto al perseguimento degli obiettivi affidati dal Programma di gestione. L'eventuale mancato raggiungimento dei risultati richiesti, anche se causato a livelli di responsabilità inferiori, si ripercuote su di esso.

1.5 Il processo di valutazione e lo sviluppo delle capacità manageriali

Quanto fin qui premesso in materia di contesto, organizzazione, programmazione e responsabilità, deve ora trovare gli strumenti per la sua concretizzazione attraverso gli opportuni metodi di verifica.

La valutazione è il principale fra i metodi di verifica ed è lo strumento indispensabile per far sì che lo schema operativo prima delineato trovi la sua conseguente positiva attuazione. In questa prospettiva, il sistema di valutazione contribuisce ad ottenere due obiettivi in sé primari e cioè:

- a) consentire la verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- b) valorizzare e rafforzare le capacità manageriali dei dirigenti.

Sul primo obiettivo non occorre sottolineare che, al di là dell'aspetto normativo che lo prevede, la necessità di rendere evidenti i risultati raggiunti a tutti i soggetti interessati (organi di governo e collettività in particolare) costituisce indefettibile condizione per il riconoscimento del ruolo della pubblica amministrazione, soprattutto nell'odierna difficile congiuntura.

Sul secondo obiettivo non c'è dubbio che solamente una struttura dirigenziale "forte", autorevole e professionale possa affermare il proprio ruolo. Il sistema di valutazione e tutti i suoi attori (principalmente l'organo politico e la dirigenza di vertice delle strutture dipartimentali) devono agire per rafforzare nei dirigenti le capacità di programmare, di gestire le risorse e di controllare la realizzazione degli obiettivi assegnati.

La valutazione non può prescindere dalla programmazione delle attività, dove gli obiettivi sono esplicitati e individuati in forma collaborativa fra i diversi livelli di responsabilità (dall'assessore verso il dirigente generale e poi, a scendere, verso dirigenti – direttori e tutto il personale), dove la sequenza delle attività è ragionata, le risorse sono allocate in funzione dei risultati attesi e i punti di controllo ed i parametri di misura sono evidenziati.

Inoltre, la valutazione stimola e richiede l'azione di monitoraggio del dirigente/direttore, supportato dal proprio sistema di controllo di gestione.

2. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

La "*valutazione delle prestazioni*" si propone di verificare i risultati conseguiti dai dirigenti e dai direttori nell'anno di riferimento, sulla base dell'incarico ricoperto, delle mansioni svolte ed in riferimento agli obiettivi assegnati.

L'oggetto della "*valutazione delle prestazioni*" è il processo di utilizzazione di conoscenze e capacità individuali messo in atto dal "valutato" ai

fini del conseguimento dei risultati. In sostanza, il processo di “valutazione delle prestazioni”, con riferimento agli obiettivi prefissati, parte dall'esame (da parte del “valutatore”) dei risultati, effettua la scomposizione analitica (attraverso i “fattori di valutazione”) delle “conoscenze” e delle “capacità” professionali utilizzate, per arrivare, poi, ad un giudizio sulla prestazione del “valutato”.

In altre parole, la “valutazione delle prestazioni” rappresenta il momento diagnostico, in quanto ha come oggetto principale l’analisi dei risultati conseguiti e del comportamento organizzativo del “valutato”.

La valutazione intende perciò ricostruire, a partire dal punto di arrivo, la strada percorsa, cioè considerare le competenze e le capacità attivate nell’espletamento delle proprie mansioni per raggiungere gli obiettivi previsti.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali e dei direttori si realizza secondo due dimensioni base:

- il risultato (il cosa è stato ottenuto): si considerano i risultati raggiunti dal valutato con riferimento agli obiettivi e agli indicatori prefissati;
- il comportamento organizzativo (il come si è operato, in relazione al risultato complessivo): si considerano le capacità manageriali dimostrate nell’attività-ordinaria.

In base alla metodologia di valutazione proposta, che vede un processo di valutazione gerarchico su obiettivi, comportamenti ed azioni, discusso nel confronto tra valutato e valutatore, i ruoli coinvolti nella valutazione sono i seguenti:

- il valutato: dirigenti generali, dirigenti di Servizio/Agenzia o con Incarico speciale, direttori di Ufficio o con Incarico Speciale, mediante l’espressione di un giudizio sul raggiungimento degli obiettivi in termini di autovalutazione;
- i sovraordinati responsabili del processo di valutazione, cioè:
 - a. il Presidente della Provincia, assistito dal Direttore generale e sentiti gli assessori di riferimento, per i dirigenti generali preposti a struttura di primo livello;
 - b. il direttore generale e i dirigenti generali per i dirigenti di servizio, e per i direttori di Agenzia di secondo livello e per i dirigenti con incarico di livello dirigenziale;
 - c. i dirigenti di Agenzia per i dirigenti dei Servizi che dipendono dall’Agenzia (per le Agenzie strutturate);

d. il direttore generale, i dirigenti generali/dirigenti di Servizio/dirigenti di Agenzia per i direttori;

- il Nucleo di valutazione che deve:
 - garantire la corretta ed omogenea applicazione della metodologia, la corretta interpretazione dei ruoli, la risoluzione di eventuali incongruenze e conflitti emersi in fase di compilazione finale delle schede;
 - procedere alla validazione delle schede di valutazione da sottoporre all'approvazione della Giunta provinciale.
 - di diffondere la cultura della corretta valutazione, adeguando ai cambiamenti intercorsi i sistemi incentivanti, favorendo l'omogeneità dell'applicazione dei criteri tra i diversi dipartimenti favorendo altresì la collaborazione.

Il processo di valutazione avviene a tre livelli, con diverse responsabilità.

Il valutato propone una propria autovalutazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati. Sulla base di tali elementi, lo stesso si confronta con il proprio responsabile del processo di valutazione, che provvede, quindi, per la parte di competenza, (raggiungimento degli obiettivi e a compilare la scheda di valutazione e a trasmetterla successivamente al Nucleo di valutazione per la validazione finale.

2.1 Riferimenti normativi e amministrativi dei processi di valutazione

In tale ambito rientrano:

- l'art. 19 della legge sul personale della Provincia, che riguarda la codificazione del principio della valutazione, nonché la previsione di un apposito Nucleo di valutazione;
- le deliberazioni della Giunta provinciale n. 2733 del 22 dicembre 2006, n. 294 di data 15 febbraio 2007 e n. 892 del 11 aprile 2008, con le quali è stata dettata la disciplina generale, che regola la valutazione.

2.2 Riferimenti normativi di tipo contrattuale

A tale riguardo risultano essere rilevanti i contratti collettivi provinciali di lavoro per l'area della dirigenza e per il personale con qualifica di direttore.

In particolare, rispetto ai medesimi, gli articoli di riferimento sono:

- artt. 4, 6, 7 e 9 del C.C.P.L. della dirigenza di data 27 dicembre 2005 e artt. 5, 6, 8 e 9 del C.C.P.L. direttori di data 25 gennaio 2007 per quanto riguarda la regolamentazione dei rapporti contrattuali con le organizzazioni sindacali rispetto all'istituto della valutazione;
- art. 48 del C.C.P.L. della dirigenza (valutazione dei dirigenti) e art. 60 del C.C.P.L. direttori (valutazione dei direttori):
- artt. 63, 71 e 74 del C.C.P.L. della dirigenza e artt. 69, 76, 79 e 80 del C.C.P.L. direttori, per quanto riguarda la struttura della retribuzione, il finanziamento del Fondo di posizione e risultato, i principi e criteri per l'applicazione dell'istituto della retribuzione di risultato.

Sono da citare, inoltre, l'Accordo di settore per il personale dell'area dirigenziale del comparto Autonomie locali, sottoscritto in data 20 giugno 2007 e l'Accordo decentrato per i direttori della Provincia e degli Enti funzionali sottoscritto in data 30 agosto 2007, nonché gli Accordi di modifica al C.C.P.L. 2002 - 2005 dell'area della dirigenza e dei direttori, sottoscritti, rispettivamente, in data 29 e 28 ottobre 2010.

2.3 Il nucleo di valutazione

Per la verifica della rispondenza dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti e dai direttori agli obiettivi stabiliti nei programmi della Giunta provinciale o agli ulteriori obiettivi comunque assegnati, nonché della corretta ed economica gestione delle risorse, la Giunta si avvale, come anticipato, di un apposito *Nucleo di valutazione*, dalla stessa nominato.

Il Nucleo di valutazione ha il compito di fornire all'Amministrazione il necessario supporto nell'attività di valutazione dei dirigenti e dei direttori ed altresì di suggerire modalità di gestione dell'organizzazione amministrativa, che consentano il pieno raggiungimento degli obiettivi attesi ed il miglioramento delle competenze professionali.

In particolare, i compiti assegnati all'organo suddetto consistono essenzialmente nel:

- **garantire** la correttezza del procedimento;
- **verificare** l'uniformità tra i valutatori nella interpretazione dei criteri fissati;
- **rilevare** eventuali scostamenti tra risultati conseguiti, obiettivi dichiarati e valutazione effettuata;
- **porre in essere** eventuali azioni di confronto tra il valutato e il valutatore, in caso di evidenti scostamenti;
- **certificare** (validare) le procedure di valutazione e i risultati conseguiti;

- **trasmettere** alla Giunta provinciale le valutazioni finali per l'adozione del relativo provvedimento;
- **acquisire le deduzioni del valutato e trasmettere** alla Giunta provinciale le relazioni relative ad eventuali valutazioni negative;
- **monitorare ed adeguare**, quando necessario, la metodologia di valutazione.

A questi precisi compiti, di carattere procedurale, se ne aggiunge uno, più di carattere generale e cioè quello di fornire supporto, nell'ambito ed in armonia con quanto previsto dagli strumenti di programmazione.

Il Nucleo opera in posizione di autonomia e risponde del proprio operato esclusivamente alla Giunta provinciale, alla quale riferisce, inoltre, ogniqualvolta ne sia richiesto.

Nell'espletamento dei propri compiti, il Nucleo ha accesso ai documenti formati, o comunque utilizzati, nell'ambito dell'attività amministrativa e può chiedere informazioni e chiarimenti alle strutture della Provincia, che sono tenute a collaborare.

E proprio nell'ottica di una sempre crescente collaborazione, che caratterizza i rapporti fra pubbliche amministrazioni, anche Enti strumentali pubblici possono avvalersi del Nucleo di valutazione, a seguito di apposita convenzione stipulata con la Provincia, che disciplina le modalità di collaborazione ed i relativi rapporti patrimoniali.

2.4 Il processo di valutazione

Le fasi del processo di valutazione sono le seguenti:

1. predisposizione a preventivo della scheda di valutazione;
2. compilazione a consuntivo della scheda di valutazione;
3. attività del nucleo di valutazione.

L'esplicitazione delle singole fasi è riportata negli allegati A), B) e C) in cui viene illustrato il processo di valutazione con riferimento a ciascuna tipologia di soggetto valutato (dirigenti con incarico di dirigente generale, dirigenti e direttori)

2.5 Regolazione degli aspetti di carattere economico

Tutto il processo di valutazione è assistito da uno strumento costituito da una "scheda" tracciata in modo da consentire una facile verifica.

La valutazione positiva ha come primo effetto la corresponsione della retribuzione di risultato, come previsto dalla legge sul personale della Provincia e dai contratti collettivi di lavoro. Sotto il profilo retributivo ed al fine di agevolare il ruolo incentivante della valutazione, è prevista la preventiva indicazione, per le strutture di ciascun dipartimento, di un budget della retribuzione di risultato, formato con criteri obiettivi.

Per i dipartimenti e incarichi assimilati il budget è unico a livello di tutta la Provincia, come previsto all'Allegato A.

Per i dirigenti e per i direttori i budget sono costituiti, a livello di dipartimento, dall'importo medio stabilito dalla Giunta provinciale moltiplicato per il numero delle posizioni presenti nella struttura (esclusi gli incarichi di sostituzione e i posti vacanti).

Il dirigente generale assegna a ciascun dirigente una quota preventiva, espressa in percentuale, del budget di dipartimento per il dirigente stesso e, separatamente, per i direttori di riferimento. La quota preventiva deve essere proporzionata all'impegno richiesto al dirigente, rispettivamente al direttore, per il raggiungimento dei risultati connessi agli obiettivi assegnati. Tuttavia per garantire una certa omogeneità nella distribuzione delle quote di budget all'interno dei dipartimenti, fatto 100 il budget pro capite, lo scostamento in difetto o in eccesso non può essere inferiore a 35 o superiore a 30 (quindi budget minimo assegnato 65 o massimo 130).

Per ciascun anno di riferimento, il direttore generale della Provincia può prevedere, sentito il Nucleo, che una quota del budget complessivo venga riservata all'incentivazione del raggiungimento di particolari obiettivi, caratterizzati da una spiccata "valenza strategica". A tal fine il direttore generale potrà riservare una quota del budget generale (sia di quello dei dirigenti delle strutture di primo livello che di quelli dei responsabili delle strutture di secondo e terzo livello) che sarà attribuita, con la specifica finalizzazione, contestualmente all'assegnazione del budget generale

3. VALUTAZIONE NEGATIVA

Qualora il punteggio finale ottenuto risulti inferiore a 51 punti percentuali la valutazione si considera negativa.

Nel caso di valutazione negativa il Nucleo di valutazione, previamente acquisite in contraddittorio le deduzioni del valutato, eventualmente assistito da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui egli aderisce o conferisce mandato nonché da un legale di fiducia, invia una relazione dettagliata alla Giunta provinciale. La delibera della Giunta provinciale che formalizza la

valutazione negativa è comunicata all'interessato con l'avvertenza che, in caso di mancata proposizione di ricorso arbitrale entro trenta giorni dalla comunicazione, la valutazione negativa diviene definitiva.

Nell'**allegato D**) sono infine riportate alcune buone prassi per la valutazione del personale (riflessioni su come attuare una valutazione serena ed incentivante)



Allegato A) LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI GENERALI

A.1 Il valutatore

la valutazione dei dirigenti con incarico di dirigente generale, preposti a struttura di primo livello, compete al Presidente della Provincia, assistito dal direttore generale e sentiti gli Assessori di riferimento.

A.2 Il valutato

dirigente con incarico di dirigente generale, preposto a struttura di primo livello.

A.3 La scheda di valutazione del dirigente generale

La scheda di valutazione si compone di cinque parti:

1. dati anagrafici;
2. dati organizzativi;
3. scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo;
4. osservazioni;
5. ipotesi di miglioramento organizzativo.

Le parti relative ai dati anagrafici e ai dati organizzativi (struttura di appartenenza, posizione ricoperta, anzianità di preposizione nella posizione, responsabile della valutazione, periodo di valutazione, articolazione della struttura e personale assegnato) saranno disponibili in SIV, già compilate.

Compito del soggetto valutato sarà quello di verificare l'esattezza dei dati precompilati.

La scheda di valutazione dei **dirigenti generali, nella parte relativa alla scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo, è totalmente innovata rispetto alla precedente**, che era articolata su una griglia da compilare con modalità, sostanzialmente, di autovalutazione ed è articolata nelle **Sezioni A - B e C**.

- **le Sezioni A e B** (*Obiettivi*) considerano i risultati raggiunti dal valutato in riferimento agli obiettivi e agli indicatori prefissati. Si ha riguardo al cosa è stato fatto nel periodo di riferimento;

- **la Sezione C** (copertura del ruolo) considera le azioni messe in atto dal valutato nei propri comportamenti organizzativi e nell'attività quotidiana.

Riguarda il come i risultati sono stati raggiunti. La qualità, lo sviluppo e il miglioramento dei risultati dipendono dallo sviluppo delle capacità di gestione, di relazione, di organizzazione, tecniche e culturali, che, nel loro insieme, costituiscono le capacità manageriali richieste dal ruolo e dai valori dell'Amministrazione.

A partire dalla compilazione a preventivo della **scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo** inizia il vero e proprio processo di valutazione

A.4 Il processo di valutazione

A.4.1 Predisposizione preventiva della scheda

Entro il 31 gennaio di ciascun anno il responsabile valutatore inserisce gli obiettivi e attribuisce le percentuali di importanza a ciascuna delle sezioni che costituiscono il **scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo**.

A.4.1.a Inserimento obiettivi

Dalla definizione del programma di gestione discendono in automatico gli obiettivi, da riportare nella **Sezione A**. In questa sezione, quindi, ove previsti, vi è la coincidenza tra gli obiettivi propri del Programma di gestione (PdG) e quelli inseriti nelle rispettive schede ai fini valutativi, **confermando** così il collegamento esistente tra PdG e schede di valutazione. Del PdG si utilizzerà anche il sistema di indicatori posto a presidio della verifica del reale raggiungimento degli obiettivi dati; gli indicatori dovranno essere comunque inseriti anche nel caso questi ultimi (per qualche ragione) non siano stati individuati nel PdG.

Tali obiettivi possono essere ponderati nel senso che a ciascun Dirigente è data la facoltà di attribuire agli stessi il relativo peso. In mancanza di ponderazione agli obiettivi sarà attribuito il medesimo peso.

Nella **Sezione B** sono inseriti, invece, i particolari obiettivi per i quali è stata operata la riserva stabilita dal direttore generale.

I suddetti **obiettivi** sono scelti dal direttore generale concordandoli con il dirigente generale.

In mancanza di obiettivi assegnati dal direttore generale o in aggiunta agli stessi nella sezione B vanno indicati anche gli obiettivi i cui risultati si desumono dai dati del controllo di gestione.

La definizione degli obiettivi avviene in collaborazione tra valutato e valutatore, al fine di addivenire – conclusivamente su proposta del valutatore – alla definizione dei contenuti (obiettivi – risultati attesi – indicatori) della scheda di valutazione.

Nella **Sezione C** non vanno inserite indicazioni. Qui, infatti, sarà riportato il risultato conseguito dal valutato nell'ambito della propria struttura, quantificato attraverso la compilazione da parte del valutatore di una apposita "**lista di controllo**". La lista di controllo, la cui compilazione è a cura del Presidente della Provincia, sentiti gli Assessori e assistito dal Direttore generale, ha i seguenti contenuti:

- creazione di relazioni collaborative fra dipartimenti, Enti e società del sistema pubblico provinciale;
- promozione di rapporti positivi con gli stakeholder di settore;
- elaborazione di proposte risolutive di problematiche sottoposte ad esame;
- garanzia del rispetto dei tempi richiesti dalla Giunta per l'elaborazione di testi normativi/amministrativi;
- puntualità nell'adempimento, per sé e per la propria struttura, delle procedure richieste dall'Amministrazione (contabilità e bilancio – gestione del personale – valutazione – rendicontazione, ecc.);
- modalità di sostegno alla Giunta nell'attività istituzionale e legislativa presso il Consiglio Provinciale;
- proposizione di interventi (praticabili), che comportino la semplificazione dell'attività amministrativa, in una logica di servizio migliore alla cittadinanza e la revisione del funzionamento interno, nella logica del risparmio di risorse;
- elaborazione di proposte alla Giunta per l'implementazione di strumenti di intervento (praticabili), per far fronte a particolari esigenze dell'organo politico.
- la gestione delle risorse umane, misurata anche attraverso i risultati della rilevazione della "people satisfaction" delle strutture di secondo livello incardinate in ciascun Dipartimento o struttura equiparata
- utilizzo selettivo delle risorse incentivanti, ai fini del raggiungimento dei risultati

A.4.1.b Definizione delle percentuali di importanza relativa

Ad inizio anno, con propria circolare, il direttore generale definisce le percentuali di importanza relativa da distribuire nelle Sezioni.

In mancanza di definizione da parte del direttore generale le percentuali da attribuire alle Sezioni sono espresse previo confronto tra valutato e valutatore, fermo restando che alla Sezione C deve essere assegnata una percentuale minima non inferiore al 40%.

Nell'eventualità che le percentuali da attribuire alle Sezioni non siano state espresse né dal direttore generale né da valutatore e valutato, alle sezioni A e B sarà attribuito un peso pari al 30% per ciascuna delle due al 30%, mentre alla Sezione C sarà assegnato un peso pari al 40% .

In ogni caso la somma dei pesi relativi delle sezioni deve essere sempre **uguale a 100**.

Il Nucleo di valutazione verifica la regolarità e la completezza della definizione delle schede di valutazione dei dirigenti generali, con particolare considerazione:

- alla congruità dei pesi attribuiti alle Sezioni, negoziati all'atto della formalizzazione delle schede e comunque successivamente alla pubblicazione del programma di gestione
- alla qualità degli obiettivi e degli indicatori, per quanto riguarda i contenuti del PdG, cui fa riferimento la Sezione A, di cui il Nucleo di valutazione prende atto;
- alla spiccata "valenza strategica" di obiettivi particolarmente specifici, assegnati dal direttore generale, in accordo tra loro (Sezione B), oggetto di eventuale monitoraggio da parte del Nucleo;
- alla coerenza tra gli indicatori individuati ai fini della valutazione e gli obiettivi da raggiungere, sempre per quel che riguarda la Sezione B;

A.4.2 Compilazione a consuntivo della scheda di valutazione

Entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione il valutato ed il valutatore si incontrano (**colloquio**) per verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, nonché per verificare gli elementi della copertura del ruolo indicati nella Sezione C.

Questa è la fase successiva all'anno solare soggetto alla valutazione (a cui si riferisce la scheda di valutazione), in cui si "tirano le somme" di quanto è stato realmente fatto rispetto ai risultati attesi, con l'attribuzione della relativa percentuale di raggiungimento, formulata in contraddittorio fra valutato e valutatore, evidenziando eventuali aspetti critici o suggerimenti operativi nell'apposita parte della scheda dedicata alle **osservazioni**.

Naturalmente, costituisce supporto indispensabile del processo finale di valutazione la **relazione**, che il dirigente generale è tenuto a redigere ai sensi dell'articolo 18 della l.p. 7/1997.

La relazione rappresenta il luogo per il riscontro oggettivo dei fatti, sia per il valutatore, nel delicato compito di provvedere alla "misurazione" della prestazione del soggetto sottoposto a valutazione, sia per la successiva opera di verifica e validazione a cura del Nucleo di valutazione.

La relazione ha la particolare funzione di costituire supporto motivazionale al rapporto (cioè alla scheda) di valutazione, di modo che esso venga ad essere il principale documento del quale il Nucleo di valutazione si avvale per il controllo e la valutazione finale.

La motivazione deve essere particolarmente chiara ed esaustiva quanto più ci si avvicina al 100% di raggiungimento di ogni singolo obiettivo.

Ne consegue la necessità che la relazione contenga in modo immediatamente apprezzabile gli elementi a supporto della valutazione, circa il grado di raggiungimento degli obiettivi generali (per area) e di quelli specifici, in logica correlazione con la percentuale di raggiungimento indicata. Particolare attenzione e dettaglio vanno dedicati agli obiettivi di cui alla sezione B.

Il Nucleo di valutazione potrà proporre uno schema di relazione al quale attenersi.

Nello specifico, la compilazione a consuntivo del **scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo avverrà:**

1. con riferimento alle **Sezioni A e B** previa espressione di giudizio in termini di autovalutazione a cura del valutato e successiva valutazione a cura del responsabile della valutazione.

Nella valutazione degli **obiettivi** programmati, lo scopo è di analizzare il più oggettivamente possibile i risultati conseguiti in maniera chiara e trasparente, nell'ottica di stimolare il miglioramento e la motivazione del dirigente generale. Si valuta cioè cosa è stato fatto.

Sia l'autovalutazione che la valutazione avvengono mediante l'attribuzione di una percentuale di raggiungimento (complessiva per sezione e, al suo interno, se ponderati per ciascun obiettivo), esprimibile fra i valori di 0 e 100.

Detta percentuale avrà corrispondenza algebrica nel caso di obiettivi accompagnati da indicatori numerici precisi. Negli altri casi, sarà espressa tenuto conto di elementi connessi alla percezione, quali la qualità attesa, il rispetto dei tempi preventivati, ecc..

La percentuale sarà poi rapportata con il peso relativo attribuito alla Sezione all'inizio dell'anno;

2. con riferimento alla **Sezione C** dovrà essere inserita, esclusivamente a cura del responsabile del processo di valutazione, la percentuale di

“copertura del ruolo“, che avrà a riferimento principale elementi di carattere qualitativo, tenuto conto della lista di controllo schematizzata nell’Allegato A.1.

La compilazione delle lista di controllo costituisce specifico momento di analisi per la supervisione e validazione finale della valutazione da parte del Nucleo prima della successiva proposta alla Giunta provinciale per l’adozione del formale provvedimento.

Sulla lista di controllo è inserita una griglia quantitativa (la scala di valutazione è precisata nella circolare esplicativa del direttore generale), da accompagnare con un adeguato supporto motivazionale (dati o fatti, se la valutazione è alta o bassa). La lista di controllo può, eventualmente, vedere pesati i vari elementi o gruppi di elementi, se ciò è funzionale ad una migliore rappresentazione della effettiva situazione.

Qualora sui comportamenti organizzativi il soggetto valutato esprima elementi di critica e non condivisione sulla valutazione espressa dal responsabile del processo di valutazione, sarà compito del Nucleo provvedere a verificarne le motivazioni, anche attraverso una forma di contraddittorio tra i soggetti interessati.

Per i dirigenti generali la rilevazione del **clima interno** (c.d. people satisfaction) nelle strutture di secondo livello, che costituiscono il dipartimento o l’agenzia di primo livello, potrà essere considerata come indicatore di coerenza nella valutazione di copertura del ruolo, relativamente alle voci riconducibili alla gestione del personale.

In occasione della compilazione a consuntivo del scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo, valutato e valutatore hanno la possibilità di compilare anche le parti della scheda di valutazione relativa alle osservazioni e alle ipotesi di miglioramento organizzativo.

Osservazioni (eventi positivi o negativi che hanno influenzato la prestazione)

In questa parte della scheda di valutazione il valutatore ed il valutato approfondiscono e condividono gli eventi, che hanno condizionato la prestazione nell’anno.

Il momento ideale per fare ciò è durante il colloquio di valutazione.

Lo scopo è di evidenziare le “cause” (e non le colpe), che hanno limitato o favorito le prestazioni del valutato.

Normalmente, le cause dovrebbero essere organizzative, quali, ad esempio, competenze, conoscenze, motivazione, struttura, processi, metodi di studio, imprevisti, modifiche legislative ostative o riduzione di risorse, mutate situazioni di contesto socio-economico, ecc..

Ipotesi di miglioramento organizzativo

In questa parte della scheda di valutazione il valutato e il valutatore individuano gli interventi organizzativi più efficaci per attenuare o rafforzare le cause, che hanno condizionato le prestazioni, così come emerse al punto precedente.

Si tratta di un importante momento di crescita e di sviluppo organizzativo. E' ciò che genera "valore aggiunto" al processo di valutazione.

A.4.3 Attività del nucleo di valutazione

Spetta al Nucleo di valutazione concludere il processo di valutazione.

In questa fase, il Nucleo completa il compito assegnato, procedendo alla validazione annuale delle schede di valutazione allo stesso presentate. In occasione di tale compito, il Nucleo provvede sia ad effettuare verifiche formali sul rispetto della procedura e sulla corretta compilazione dei vari campi richiesti, sia ad effettuare puntuali verifiche di contenuto, in relazione all'espressione del giudizio di valutazione sinteticamente riportato nella scheda e quanto espresso, in forma più compiuta ed a supporto della valutazione, nella relazione annuale. In particolare, il Nucleo presta particolare attenzione alle motivazioni espresse in merito agli obiettivi di cui alla Sezione B, anche con richiesta di ulteriori approfondimenti e chiarimenti.

In particolare il Nucleo verificherà la coerenza tra:

- valutazione del Dirigente Generale e valutazione dei responsabili delle strutture/agenzie interne (Dirigenti/direttori),
- Risultati delle rilevazioni di customer/people satisfaction (quando disponibili) sulla valutazione del Dirigente.

Completata la fase di verifica, il Nucleo di valutazione provvede a validare le schede (chiedendo, ove necessario, le opportune integrazioni ai diretti referenti del processo) e poi trasmette i risultati finali alla Giunta provinciale per i successivi adempimenti.

Per il **mancato rispetto delle tempistiche** indicate per lo sviluppo annuale del processo di valutazione (anche in qualità di valutatore), il Nucleo quantificherà apposite penalizzazioni (tra lo 0 e il 10% della valutazione economica ottenuta).

A.5 La proposta finale di valutazione e le modalita' di calcolo

In questa parte della nota metodologica si riporta la sintesi dei diversi apporti al processo di valutazione e si definisce una correlazione tra valutazione e sistema incentivante.

La proposta di valutazione complessiva del dirigente generale consegue alla considerazione ponderata degli elementi indicati nella tabella che segue.

ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE del dirigente generale o equiparato	percentuale di risultato raggiunta	peso percentuale della sezione*	Percentuale finale
Sezione A: obiettivi del PdG			
Sezione B: obiettivi specifici			
Sezione C: copertura del ruolo			
	TOTALE	100%	

Al fine di rendere più chiara possibile la modalità di determinazione del punteggio, di seguito si riporta un esempio di calcolo riferito alla voce "risultati" di cui alla PARTE 3 della scheda di valutazione.

sezione	Peso della sezione	Percentuale di raggiungimento espressa dal valutato	Percentuale di raggiungimento espressa dal valutatore	TOTALE
	(1)		(2)	= (1) x (2)
A: obiettivi PDG	30%	90%	85%	30x85=26,0
B: obiettivi specifici	30%	90%	90%	30x90=27,0
C: copertura del ruolo	40%	-----	95%	40x95=38
			totale	91,0%

Il budget dei dirigenti generali ed equiparati è costituito dall'importo medio stabilito dalla Giunta provinciale moltiplicato per il numero delle posizioni di dirigente generale. Da detto importo è dedotta l'eventuale riserva di risorse

destinata dal direttore generale a particolari obiettivi dei dirigenti generali di cui al punto a.4.1.a.

Il risultato economico individuale è composto quindi di due quote:

- a) la prima, di generale spettanza, risultante dal prodotto fra la percentuale di valutazione ottenuta dal singolo dirigente rispetto alla sommatoria delle valutazioni e il budget complessivo;
- b) la seconda, solo per i dirigenti per i quali è utilizzata la riserva di cui al punto a.4.1.A., risultante dal prodotto fra la percentuale di valutazione ottenuta dal singolo dirigente rispetto all'importo della riserva. Le eventuali economie sulla quota di riserva sono aggiunte al budget complessivo di cui ad a).

In ogni fase di conteggio si considerano 2 decimali.

ALLEGATO A.1 - GRIGLIA DI VERIFICA DIRIGENTI GENERALI

GRIGLIA DI VERIFICA DEL PERSONALE CON QUALIFICA DI DIRIGENTE GENERALE AD ES. E DI DIRIGENTE E POSIZIONE FUNZIONALE DI DIRIGENTE GENERALE	
TIPOLOGIA DELL'ELEMENTO	ELEMENTO DI VERIFICA
<u>Top Down (in capo alla giunta provinciale)</u>	<ul style="list-style-type: none"> * elaborazione di proposte risolutive di problematiche sottoposte ad esame; * garanzia del rispetto dei tempi richiesti dalla Giunta per l'elaborazione di testi normativi/amministrativi; * modalità di sostegno alla Giunta nell'attività istituzionale e legislativa presso il Consiglio Provinciale; * elaborazione di proposte alla Giunta per l'implementazione di strumenti di intervento (praticabili) per far fronte a particolari esigenze dell'organo politico.
<u>Inter-organizzativa</u>	<ul style="list-style-type: none"> * creazione di relazioni collaborative fra i dipartimenti, enti e società del sistema pubblico provinciale; * promozione di rapporti positivi con gli stakeholder di settore.
<u>Intra-organizzativa</u>	<ul style="list-style-type: none"> * puntualità nell'adempimento per sé e per la propria struttura delle procedure richieste dall'Amministrazione (contabilità e bilancio – gestione del personale – valutazione – rendicontazione, ecc..) * la gestione delle risorse umane, misurata anche attraverso i risultati della rilevazione della "people satisfaction delle strutture di secondo livello " * l'utilizzo selettivo delle risorse incentivanti, ai fini del raggiungimento dei risultati
<u>Customer</u>	<ul style="list-style-type: none"> * proposizione di interventi (praticabili), che comportano la semplificazione dell'attività amministrativa in una logica di servizio migliore alla cittadinanza e la revisione del funzionamento interno nella logica del risparmio di risorse

Allegato B) LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

B.1 Il valutatore

la valutazione dei dirigenti delle strutture di secondo livello compete al dirigente generale o dirigente sovraordinato (dirigente di Agenzia)

B.2 Il valutato

dirigente di struttura di secondo livello (Servizio o agenzia) e dirigente/direttore con incarico di livello dirigenziale

B.3 La scheda di valutazione del dirigente

La scheda di valutazione si compone di cinque parti:

1. dati anagrafici;
2. dati organizzativi;
3. scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo;
4. osservazioni;
5. ipotesi di miglioramento organizzativo.

Le parti relative ai dati anagrafici (nome e cognome del valutato e matricola assegnata) e ai dati organizzativi (struttura di appartenenza, con relativo codice, posizione ricoperta, anzianità di preposizione nella posizione ricoperta, riferimento nominativo al responsabile della struttura di appartenenza sovraordinata, periodo di valutazione, articolazione della struttura - sia in riferimento a quella sovraordinata che nel proprio interno) saranno disponibili in SIV già compilate.

*Compito del soggetto **valutato** sarà quello di verificare l'esattezza dei dati precompilati.*

La scheda di valutazione dei dirigenti, nella parte relativa al scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo è articolata nelle **Sezioni A- B e C.**

- **le Sezioni A e B** considerano i risultati raggiunti dal valutato in riferimento agli obiettivi e agli indicatori prefissati. Riguarda il cosa è stato fatto nel periodo di riferimento;

- **la Sezione C** considera le azioni messe in atto dal valutato nei comportamenti organizzativi e nell'attività quotidiana. Riguarda il come i risultati sono stati raggiunti.

B.4 Il processo di valutazione

B.4.1 Predisposizione preventiva della scheda

Inizia, quindi, il vero e proprio processo di valutazione, che si apre con la definizione, **entro il 31 gennaio di ciascun anno**, in collaborazione tra valutato e valutatore, al fine di addivenire – conclusivamente su proposta del valutatore – alla definizione dei contenuti (obiettivi – risultati attesi – indicatori) della scheda di valutazione e all'attribuzione delle percentuali di importanza di ciascuna delle sezioni che costituiscono il scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo. Viene inoltre assegnata, dal dirigente generale, la percentuale preventiva di budget.

B.4.1.a Inserimento obiettivi

Dalla definizione del programma di gestione discendono in automatico gli obiettivi, da riportare nella **Sezione A**. In questa sezione, quindi, ove previsti, vi è la coincidenza tra gli obiettivi propri del Programma di gestione (PdG) e quelli inseriti nelle rispettive schede ai fini valutativi, **confermando** così il collegamento esistente tra PdG e schede di valutazione. Del PdG si utilizzerà anche il sistema di indicatori posto a presidio della verifica del reale raggiungimento degli obiettivi dati; gli indicatori dovranno essere comunque inseriti anche nel caso questi ultimi (per qualche ragione) non siano stati individuati nel PdG.

Tali obiettivi possono essere ponderati nel senso che a ciascun Dirigente è data la facoltà di attribuire agli stessi il relativo peso. In mancanza di ponderazione agli obiettivi sarà attribuito il medesimo peso.

In mancanza di obiettivi assegnati dal direttore generale o in aggiunta agli stessi nella sezione B vanno indicati anche gli obiettivi i cui risultati si desumono dai dati del controllo di gestione.

La **Sezione B** è utilizzata secondo una duplice modalità:

B.1. il primo utilizzo discende a cascata dalla scheda del dirigente generale con l'inserimento anche per il dirigente dei particolari obiettivi per i quali è stata operata la riserva stabilita dal direttore generale; il dirigente generale può prevedere analoga riserva per obiettivi propri ritenuti particolarmente importanti dando evidenza economica nell'assegnazione preventiva del budget.

B.2 il secondo utilizzo, di carattere generale, riguarda l'inserimento di eventuali obiettivi di carattere gestionale che dovranno essere espressi unicamente mediante l'utilizzo degli indicatori ricavabili dal sistema di controllo di gestione. La necessità di questo inserimento discenderà direttamente dalla valutazione del dirigente generale a riguardo della "sufficienza" ai fini della valutazione degli altri obiettivi già affidati al dirigente nella sezione A o nella B (B.1) L'inserimento potrà essere espresso in forma specifica (es: ridurre l'arretrato dal x% al y%) o in generale (es: realizzare tutte le attività programmate)

Nella **Sezione C** non vanno inserite indicazioni. Qui, infatti, **sarà** riportato il risultato conseguito dal valutato nell'ambito della propria struttura, quantificato attraverso la compilazione da parte del valutatore di una apposita "**lista di controllo**". Per i **dirigenti** la compilazione della lista è a cura del dirigente generale/dirigente sovraordinato e ha i seguenti contenuti:

- rispetto dei tempi programmati per attività e interventi;
- utilizzo delle risorse finanziarie assegnate a budget;
- utilizzo del controllo di gestione e miglioramento degli indicatori del controllo di gestione ;
- la gestione delle risorse umane, misurata anche attraverso i risultati della rilevazione della "people satisfaction";
- promozione di rapporti positivi con l'utenza, da misurare anche con forme di rilevazione del livello di soddisfazione (c.s.);
- utilizzo selettivo delle risorse incentivanti, ai fini del raggiungimento dei risultati del servizio;
- creazione di relazioni collaborative con altre strutture, enti e società del sistema pubblico provinciale;
- utilizzo efficace della conferenza dei servizi, quale strumento di accelerazione delle procedure;
- elaborazione di proposte risolutive di problematiche sottoposte ad esame (attitudine al problem solving);
- rispetto dei tempi richiesti per l'elaborazione di testi normativi/provvedimenti amministrativi;
- puntualità nell'adempimento, per sé e per la propria struttura, delle procedure richieste dall'Amministrazione (contabilità e bilancio – gestione del personale – valutazione – rendicontazione, ecc.);

- proposizione di interventi (praticabili), che comportino la semplificazione dell'attività amministrativa, in una logica di servizio migliore alla cittadinanza e di risparmio di risorse.
- gestione del personale in telelavoro, conseguente gestione dei processi e gestione rapporti tra telelavoratori e altri colleghi

B.4.1.b Definizione delle percentuali di importanza relativa.

Ad inizio anno, con propria circolare, il direttore generale definisce le percentuali di importanza relativa da distribuire nelle Sezioni.

In mancanza di definizione da parte del direttore generale le percentuali da attribuire alle Sezioni sono espresse previo confronto tra valutato e valutatore, fermo restando che alla Sezione C deve essere assegnata una percentuale minima non inferiore al 40%.

Nell'eventualità che le percentuali da attribuire alle Sezioni non siano state espresse, né dal direttore generale né dal valutatore e dal valutato, alle sezioni A e B sarà attribuito un peso pari al 30% per ciascuna delle due, mentre alla Sezione C sarà assegnato un peso pari al 40% .

In ogni caso la somma dei pesi relativi delle sezioni deve essere sempre **uguale a 100.**

Il Nucleo di valutazione verifica la regolarità e la completezza della definizione delle schede di valutazione dei dirigenti con particolare considerazione:

- alla congruità dei pesi attribuiti alle Sezioni, negoziati all'atto della formalizzazione delle schede e comunque successivamente alla pubblicazione del programma di gestione
- alla qualità degli obiettivi e degli indicatori, per quanto riguarda i contenuti del PdG, cui fa riferimento la Sezione A, di cui il Nucleo di valutazione prende atto;
- alla spiccata "valenza strategica" di obiettivi specifici, assegnati dal direttore generale o dal dirigente generale , in accordo tra loro (Sezione B);
- alla coerenza tra gli indicatori individuati ai fini della valutazione e gli obiettivi da raggiungere.

B.4.2 Compilazione a consuntivo della scheda di valutazione

Entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione il valutato ed il valutatore si incontrano (**colloquio**) per verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, nonché per verificare gli elementi della copertura del ruolo indicati nella Sezione C.

Questa è la fase successiva all'anno solare soggetto alla valutazione (a cui si riferisce la scheda di valutazione), in cui si "tirano le somme" di quanto è stato realmente fatto rispetto ai risultati attesi, con l'attribuzione della relativa percentuale di raggiungimento, formulata in contraddittorio fra valutato e valutatore, evidenziando eventuali aspetti critici o suggerimenti operativi nell'apposita parte della scheda dedicata alle **osservazioni**.

Naturalmente, costituisce supporto indispensabile del processo finale di valutazione la **relazione**, che il dirigente è tenuto a redigere ai sensi dell'articolo 18 della l.p. 7/1997.

La relazione rappresenta il luogo per il riscontro oggettivo dei fatti, sia per il valutatore, nel delicato compito di provvedere alla "misurazione" della prestazione del soggetto sottoposto a valutazione, sia per la successiva opera di verifica e validazione a cura del Nucleo di valutazione.

La relazione ha la particolare funzione di costituire supporto motivazionale al rapporto (cioè alla scheda) di valutazione, di modo che esso venga ad essere il principale documento del quale il Nucleo di valutazione si avvale per il controllo e la valutazione finale.

La motivazione deve essere particolarmente chiara ed esaustiva quanto più ci si avvicina al 100% di raggiungimento di ogni singolo obiettivo.

Ne consegue la necessità che la relazione contenga in modo immediatamente apprezzabile gli elementi a supporto della valutazione, circa il grado di raggiungimento degli obiettivi generali (per area) e di quelli specifici, in logica correlazione con la percentuale di raggiungimento indicata. Particolare attenzione e dettaglio vanno dedicati agli obiettivi di cui alla sezione B.

Il Nucleo di valutazione potrà proporre uno schema di relazione al quale attenersi.

Nello specifico, la compilazione a consuntivo del **scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo avverrà:**

1. con riferimento alle **Sezioni A e B** previa espressione di giudizio in termini di autovalutazione a cura del valutato e successiva valutazione a cura del responsabile della valutazione.

Nella valutazione degli **obiettivi** programmati, lo scopo è di analizzare il più oggettivamente possibile i risultati conseguiti in maniera chiara e trasparente, nell'ottica di stimolare il miglioramento e la motivazione del dirigente. Si valuta cioè cosa è stato fatto.

Sia l'autovalutazione che la valutazione avvengono mediante l'attribuzione di una percentuale di raggiungimento (complessiva per sezione), esprimibile fra i valori di 0 e 100.

Detta percentuale avrà corrispondenza algebrica nel caso di obiettivi accompagnati da indicatori numerici precisi. Negli altri casi, sarà espressa tenuto conto di elementi connessi alla percezione, quali la qualità attesa, il rispetto dei tempi preventivati, ecc..

La percentuale sarà poi rapportata con il peso relativo attribuito alla Sezione all'inizio dell'anno;

2. con riferimento alla **Sezione C** dovrà essere inserita, esclusivamente a cura del responsabile del processo di valutazione, la percentuale di "copertura" del ruolo, che avrà a riferimento principale elementi di carattere qualitativo, considerati tenuto conto della lista di controllo schematizzata nell'Allegato B.1.

La compilazione delle liste di verifica costituisce specifico momento di analisi per la supervisione e validazione finale della valutazione da parte del Nucleo prima della successiva proposta alla Giunta provinciale per l'adozione del formale provvedimento.

Sulla lista di controllo è inserita una griglia quantitativa (la scala di valutazione è precisata nella circolare esplicativa del direttore generale), da accompagnare con un adeguato supporto motivazionale (dati o fatti, se la valutazione è alta o bassa). La lista di controllo può, eventualmente, vedere pesati i vari elementi o gruppi di elementi, se ciò è funzionale ad una migliore rappresentazione della effettiva situazione.

Il ruolo della rilevazione del clima interno (people satisfaction)

Nella compilazione delle liste di controllo dei dirigenti è previsto lo **specifico** punto di verifica "la gestione delle risorse umane misurata anche attraverso i risultati della rilevazione della "people satisfaction"; per la relativa misurazione la somministrazione dei formulari di rilevazione ai dipendenti dovrà avvenire almeno ad anni alterni e con modalità idonee a garantirne l'assoluto anonimato. Nella compilazione della scheda, il valutatore dovrà tenere in debito conto i risultati della rilevazione.

Qualora sui comportamenti organizzativi il soggetto valutato esprima elementi di critica e non condivisione sulla valutazione espressa dal responsabile del processo di valutazione, sarà compito del Nucleo provvedere a verificarne le motivazioni, anche attraverso una forma di contraddittorio tra i soggetti interessati.

Osservazioni (eventi positivi o negativi che hanno influenzato la prestazione)

In questa ultima parte della scheda di valutazione il valutatore ed il valutato approfondiscono e condividono gli eventi che hanno condizionato la prestazione nell'anno.

Il momento ideale per fare ciò è durante i colloqui per la valutazione.

Lo scopo è di evidenziare le "cause" (e non le colpe) che hanno limitato o favorito le prestazioni del valutato.

Normalmente, le cause dovrebbero essere organizzative, quali, ad esempio, competenze, conoscenze, motivazione, struttura, processi, metodi di studio, imprevisti, modifiche legislative ostative o riduzione di risorse, ecc..

Ipotesi di miglioramento organizzativo

In questa parte della scheda di valutazione il valutato e il responsabile del processo di valutazione individuano gli interventi organizzativi più efficaci per attenuare o rafforzare le cause, che hanno condizionato le prestazioni, così come emerse al punto precedente.

Si tratta di un importante momento di crescita e di sviluppo organizzativo. E' ciò che genera "valore aggiunto" al processo di valutazione.

Il valutato dovrebbe uscire da questa fase motivato a migliorare e con la convinzione di avere ottenuto qualcosa di utile per se stesso e per la sua struttura.

B.4.3 Attività del nucleo di valutazione

In questa fase, il Nucleo di valutazione completa il compito assegnato, procedendo alla validazione annuale delle schede di valutazione allo stesso presentate. In occasione di tale compito assegnato, il Nucleo provvederà sia ad effettuare verifiche formali sul rispetto della procedura e sulla corretta compilazione dei vari campi richiesti, sia ad effettuare puntuali verifiche di contenuto, in relazione all'espressione del giudizio di valutazione

sinteticamente riportato nella scheda e quanto espresso, in forma più compiuta ed a supporto della validazione, nella relazione annuale di cui ai precedenti paragrafi. In particolare, il Nucleo presterà particolare attenzione alle motivazioni espresse in merito agli obiettivi di cui alla Sezione B, anche con richiesta di ulteriori approfondimenti e chiarimenti.

Completata la fase di verifica, il Nucleo di valutazione provvede a validare le schede (chiedendo, ove necessario, le opportune integrazioni ai diretti referenti del processo) e poi a trasmettere i risultati finali alla Giunta provinciale per i successivi adempimenti.

Il dirigente generale è valutatore, con le modalità previste nella parte di metodologia dedicata, dei direttori- che fanno capo alla propria struttura.

Per il **mancato rispetto delle tempistiche** indicate per lo sviluppo annuale del processo di valutazione (anche in qualità di valutatore), il Nucleo provvederà a quantificare apposite penalizzazioni, quantificate in misura fra 0 e 10% della valutazione economica ottenuta.

B.5 La proposta finale di valutazione e le modalita' di calcolo

In questa parte della nota metodologica si riporta la sintesi dei diversi apporti al processo di valutazione e si definisce una correlazione tra valutazione e sistema incentivante.

La proposta di valutazione complessiva del dirigente consegue alla considerazione ponderata degli elementi indicati nella tabella che segue.

ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE del dirigente	percentuale di risultato raggiunta	peso percentuale della sezione*	Percentuale finale
Sezione A: obiettivi del PdG			
Sezione B: obiettivi specifici			
Sezione C: copertura del ruolo			
	TOTALE	100%	

Al fine di rendere più chiara possibile la modalità di determinazione del punteggio, di seguito si riporta un esempio di calcolo riferito alla voce "risultati" di cui alla facciata n.3 della scheda di valutazione.

sezione	Peso della sezione	Percentuale di raggiungimento espressa dal valutato	Percentuale di raggiungimento espressa dal valutatore	TOTALE
	(1)		(2)	= (1) x (2)
A: obiettivi PDG	30%	90%	85%	30x85=26,0
B: obiettivi specifici	30%	90%	90%	30x90=27,0
C: copertura del ruolo	40%	-----	95%	40x95=38
			totale	91,00%

In ogni fase di conteggio si considerano 2 decimali.

Il budget dei dirigenti è costituito dall'importo medio stabilito dalla Giunta provinciale moltiplicato per il numero delle posizioni di dirigente. Da detto importo è dedotta l'eventuale riserva di risorse destinata dal direttore generale a particolari obiettivi dei di cui al punto b.4.1.a.

Il risultato economico individuale è composto quindi di due quote:

- a) la prima, di generale spettanza, risultante dal prodotto fra la percentuale di valutazione ottenuta dal singolo dirigente a sua volta moltiplicata per il budget percentuale (fra 65 e 130 assegnato ad inizio periodo) il cui risultato definiremo "valutazione ponderata" rispetto alla sommatoria delle "valutazioni ponderate" e il budget complessivo di ciascun dipartimento;
- b) la seconda, solo per i dirigenti per i quali è utilizzata la riserva di cui al punto b.4.1.a., risultante dal prodotto fra la percentuale di valutazione ottenuta dal singolo dirigente rispetto all'importo della riserva. Le eventuali economie sulla quota di riserva sono aggiunte al budget complessivo di cui ad a).

ALLEGATO B.1 - GRIGLIA DI VERIFICA DIRIGENTI

GRIGLIA DI VERIFICA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE CON QUALIFICA DI DIRIGENTE		Elemento obbligatorio	Elemento obbligatorio
TIPOLOGIA DELL'ELEMENTO	ELEMENTO DI VERIFICA	Per dirigenti di servizio	Per dirigenti con incarico speciale
<u>Top Down (in capo alla dirigenza generale)</u>	il rispetto dei tempi richiesti per l'elaborazione di testi normativi/provvedimenti amministrativi	sì	sì
	l'utilizzo delle risorse finanziarie assegnate a budget	sì	no
	l'utilizzo del cdg e il miglioramento degli indicatori del cdg	sì	no
	l'elaborazione di proposte risolutive di problematiche sottoposte ad esame (attitudine al problem solving)	sì	sì
<u>Inter-organizzativa</u>	la creazione di relazioni collaborative con altre strutture, enti e società del sistema pubblico provinciale	sì	sì
	l'utilizzo efficace della conferenza dei servizi quale strumento di accelerazione delle procedure	sì	no
<u>Intra-organizzativa</u>	la gestione delle risorse umane, misurata anche attraverso i risultati della rilevazione della "people satisfaction"	sì	no

	<p>l'utilizzo selettivo delle risorse incentivanti, ai fini del raggiungimento dei risultati del servizio</p> <p>La gestione del personale in telelavoro, la conseguente gestione dei processi e la gestione rapporti tra telelavoratori e altri colleghi</p>	sì	no
	<p>La puntualità nell'adempimento per sé e per la propria struttura delle procedure richieste dall'Amministrazione (contabilità e bilancio – gestione del personale – valutazione – rendicontazione, ecc..)</p>	sì	no
<u>Customer</u>	<p>la promozione di rapporti positivi con l'utenza, da misurare anche con forme di rilevazione del livello di soddisfazione (c.s.)</p>	sì	no
	<p>il rispetto dei tempi programmati per attività e interventi</p>	sì	sì
	<p>la proposizione di interventi (praticabili), che comportano la semplificazione dell'attività amministrativa in una logica di servizio migliore alla cittadinanza e di risparmio di risorse</p>	sì	sì

Allegato C) LA VALUTAZIONE DEI DIRETTORI

C.1 Il valutatore

La valutazione dei direttori delle strutture di terzo livello compete al dirigente sovraordinato

C.2 Il valutato

direttore di struttura di terzo livello (Ufficio) o direttore con incarico speciale

C.3 La scheda di valutazione del direttore

La scheda di valutazione dei direttori è articolata come nella precedente metodologia e si compone di cinque parti:

1. dati anagrafici;
2. dati organizzativi;
3. scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo;
4. osservazioni;
5. ipotesi di miglioramento organizzativo.

Le parti relative ai dati anagrafici (nome e cognome del valutato e matricola assegnata) e ai dati organizzativi (struttura di appartenenza, con relativo codice, posizione ricoperta, anzianità di preposizione nella posizione ricoperta, riferimento nominativo al responsabile della struttura di appartenenza sovraordinata e periodo di valutazione) saranno disponibili in SIV già compilate.

*Compito del soggetto **valutato** sarà quello di verificare l'esattezza dei dati precompilati.*

La scheda di valutazione dei direttori, nella parte relativa al scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo, è articolata, come nella precedente metodologia, nelle **Sezioni 1 e 2**

C.4 Il processo di valutazione

C.4.1 Predisposizione preventiva della scheda

Entro il 31 gennaio di ciascun anno il responsabile valutatore definisce, in collaborazione con il valutato, i contenuti (obiettivi - risultati attesi - indicatori) della scheda di valutazione e attribuisce le percentuali di importanza a ciascuna delle sezioni che costituiscono la scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo. Viene inoltre assegnata, in collaborazione con il dirigente generale, la percentuale preventiva di budget. Anche sul budget destinato al personale con qualifica di direttore, il direttore generale può operare la specifica riserva di cui al punto 2.5 delle premesse di questa metodologia

C.4.1.a Inserimento obiettivi

- Nella **SEZIONE 1** vanno inseriti gli obiettivi, riferiti anche ad attività diverse da quelle del Programma di Gestione. In essa il direttore inserirà i contenuti negoziati fra valutatore e valutato e riguardanti:
 - obiettivi da raggiungere;
 - particolari attività e iniziative da realizzare;
 - miglioramenti da conseguire in ambito gestionale o relazionale.

- Nella **SEZIONE 2** non vanno inserite indicazioni. Qui infatti sarà riportato il risultato conseguito dal valutato riguardo il grado di copertura del “ruolo manageriale e professionale”, così come quantificato attraverso la compilazione da parte del valutatore di una apposita “**lista di controllo**”. La lista di controllo, la cui compilazione è a cura del dirigente, ha i seguenti contenuti:
 - rispetto dei tempi programmati per attività e interventi;
 - utilizzo delle risorse finanziarie assegnate a budget;
 - utilizzo del controllo di gestione e miglioramento degli indicatori del medesimo;
 - gestione delle risorse umane, misurata anche attraverso i risultati della rilevazione della “people satisfaction”, qualora la struttura di terzo livello sia dotata di almeno 15 unità di personale;
 - promozione di rapporti positivi con l'utenza, da misurare anche con forme di rilevazione del livello di soddisfazione (c.s.);
 - creazione di relazioni collaborative con altre strutture, enti e società del sistema pubblico provinciale;
 - gestione del personale in telelavoro, la conseguente gestione dei processi e la gestione rapporti tra telelavoratori e altri colleghi
 - utilizzo efficace della riunione di lavoro, quale strumento di accelerazione delle procedure;

- elaborazione di proposte risolutive di problematiche sottoposte ad esame (attitudine al problem solving);
- rispetto dei tempi richiesti per l'elaborazione di testi normativi/provvedimenti amministrativi;
- puntualità nell'adempimento, per sé e per la propria struttura, delle procedure richieste dall'Amministrazione (contabilità e bilancio – gestione del personale – valutazione – rendicontazione, ecc.);
- proposizione di interventi (praticabili), che comportino la semplificazione dell'attività amministrativa, in una logica di servizio migliore alla cittadinanza e di risparmio di risorse.

C.4.1.b Definizione delle percentuali di importanza relativa

Ad inizio anno con propria circolare il direttore generale definisce le percentuali di importanza relativa da distribuire nelle Sezioni.

In mancanza di definizione da parte del direttore generale le percentuali da attribuire alle Sezioni sono espresse previo confronto tra valutato e valutatore, fermo restando che alla Sezione 2 non può essere assegnata una percentuale minima inferiore al 40%.

Nell'eventualità che le percentuali da attribuire alle Sezioni non siano state espresse né dal direttore generale né dagli attori del processo, alle stesse verrà assegnato d'ufficio un peso uguale.

La somma dei pesi relativi delle sezioni somma deve essere sempre **uguale a 100**

A questo punto il Nucleo di valutazione verifica la regolarità e la completezza della definizione delle schede di valutazione dei direttori, con particolare considerazione:

- alla congruità dei pesi attribuiti alle Sezioni, negoziati all'atto della formalizzazione delle schede;
- alla qualità degli obiettivi e degli indicatori;
- alla coerenza tra gli indicatori individuati ai fini della valutazione e gli obiettivi da raggiungere;

C.4.2 Compilazione a consuntivo della scheda di valutazione

Entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione il valutato ed il valutatore si incontrano (**colloquio**) per verificare l'andamento degli

obiettivi/ attività assegnati, nonché per verificare gli elementi del comportamento organizzativo indicati nella Sezione 2.

Questa è la fase successiva all'anno solare soggetto alla valutazione (a cui si riferisce la scheda di valutazione), in cui si "tirano le somme" di quanto è stato realmente fatto rispetto ai risultati attesi, con l'attribuzione della relativa percentuale di raggiungimento, formulata in contraddittorio fra valutato e valutatore, evidenziando eventuali aspetti critici o suggerimenti operativi nell'apposita parte della scheda dedicata alle **osservazioni**.

Naturalmente, costituisce supporto indispensabile del processo finale di valutazione l'aver a disposizione la **relazione**, che il direttore è tenuto a redigere ai sensi dell'articolo 29 della l.p. 7/1997.

La relazione rappresenta il luogo per il riscontro oggettivo dei fatti, sia per il valutatore, nel delicato compito di provvedere alla "misurazione" della prestazione del soggetto sottoposto a valutazione, sia per la successiva opera di verifica e validazione a cura del Nucleo di valutazione.

Nella valutazione degli **obiettivi**, lo scopo è di analizzare il più oggettivamente possibile i risultati conseguiti in maniera chiara e trasparente, nell'ottica di stimolare il miglioramento e la motivazione del direttore. Si valuta cioè cosa è stato fatto.

La motivazione deve essere particolarmente chiara ed esaustiva quanto più ci si avvicina al 100% di raggiungimento di ogni singolo obiettivo.

Ne consegue la necessità che la relazione contenga in modo immediatamente apprezzabile gli elementi a supporto della valutazione, circa il grado di raggiungimento degli obiettivi, in logica correlazione con la percentuale di raggiungimento indicata.

Il Nucleo di valutazione potrà proporre uno schema di relazione al quale attenersi.

Nello specifico, la compilazione a consuntivo del **scheda di valutazione dei risultati e del grado di copertura del ruolo avverrà:**

1. con riferimento alla **Sezione 1** previa espressione di giudizio in termini di autovalutazione a cura del valutato e successiva valutazione a cura del responsabile della valutazione.

Nella valutazione degli **obiettivi/attività** lo scopo è di analizzare il più oggettivamente possibile i risultati conseguiti in maniera chiara e trasparente, nell'ottica di stimolare il miglioramento e la motivazione del direttore.

Sia l'autovalutazione che la valutazione avvengono mediante l'attribuzione di una percentuale di raggiungimento (complessiva), esprimibile fra i valori di 0 e 100.

Detta percentuale avrà corrispondenza algebrica nel caso di obiettivi accompagnati da indicatori numerici precisi. Negli altri casi, sarà espressa tenuto conto di elementi connessi alla percezione, quali la qualità attesa, il rispetto dei tempi preventivati, ecc..

La percentuale sarà poi rapportata con il peso relativo attribuito alla Sezione all'inizio dell'anno;

2. con riferimento alla **Sezione 2** dovrà essere inserita, esclusivamente a cura del responsabile del processo di valutazione, la percentuale di "copertura" del ruolo", che avrà a riferimento principale elementi di carattere qualitativo, considerati tenuto conto della lista di controllo schematizzata nell'Allegato C.1.

La compilazione delle liste di verifica costituisce specifico momento di analisi per la supervisione e validazione finale della valutazione da parte del Nucleo prima della successiva proposta alla Giunta provinciale per l'adozione del formale provvedimento.

Sulla lista di controllo è inserita una griglia quantitativa (la scala di valutazione è precisata nella circolare esplicativa del direttore generale), da accompagnare con un adeguato supporto motivazionale (dati o fatti, se la valutazione è alta o bassa). La lista di controllo può, eventualmente, vedere pesati i vari elementi o gruppi di elementi, se ciò è funzionale ad una migliore rappresentazione della effettiva situazione.

Il ruolo della rilevazione del clima interno (people satisfaction)

Per le strutture di terzo livello dotate di almeno 15 unità di personale, nella compilazione delle liste di controllo è previsto lo **specifico** punto di verifica "la gestione delle risorse umane misurata anche attraverso i risultati della rilevazione della "people satisfaction"; per la relativa misurazione la somministrazione dei formulari di rilevazione ai dipendenti dovrà avvenire almeno ad anni alterni e con modalità idonee a garantirne l'assoluto anonimato. Nella compilazione della scheda, il valutatore dovrà tenere in debito conto i

Qualora sui comportamenti organizzativi il soggetto valutato esprima elementi di critica e non condivisione sulla valutazione espressa dal responsabile del processo di valutazione, sarà compito del Nucleo provvedere a verificarne le motivazioni, anche attraverso una forma di contraddittorio tra i soggetti interessati.

risultati della rilevazione.

Osservazioni (eventi positivi o negativi che hanno influenzato la prestazione)

In questa ultima parte della scheda di valutazione il valutatore ed il valutato approfondiscono e condividono gli eventi che hanno condizionato la prestazione nell'anno.

Il momento ideale per fare ciò è durante i colloqui per la valutazione.

Lo scopo è di evidenziare le "cause" (e non le colpe) che hanno limitato o favorito le prestazioni del valutato.

Normalmente, le cause dovrebbero essere organizzative, quali, ad esempio, competenze, conoscenze, motivazione, struttura, processi, metodi di studio, imprevisti, modifiche legislative ostative o riduzione di risorse, ecc..

Ipotesi di miglioramento organizzativo

In questa parte della scheda di valutazione il valutato e il responsabile del processo di valutazione individuano gli interventi organizzativi più efficaci per attenuare o rafforzare le cause, che hanno condizionato le prestazioni, così come emerse al punto precedente.

Si tratta di un importante momento di crescita e di sviluppo organizzativo. E' ciò che genera "valore aggiunto" al processo di valutazione.

Il valutato dovrebbe uscire da questa fase motivato a migliorare e con la convinzione di avere ottenuto qualcosa di utile per se stesso e per la sua struttura.

C.4.3 Attività del nucleo di valutazione

In questa fase, il Nucleo di valutazione completa il compito assegnato, procedendo alla validazione annuale delle schede di valutazione allo stesso presentate. In occasione di tale compito assegnato, il Nucleo provvederà sia ad effettuare verifiche formali sul rispetto della procedura e sulla corretta compilazione dei vari campi richiesti, sia ad effettuare puntuali verifiche di contenuto, in relazione all'espressione del giudizio di valutazione sinteticamente riportato nella scheda e quanto espresso, in forma più compiuta ed a supporto della validazione, nella relazione annuale di cui ai precedenti paragrafi. Completata la fase di verifica, il Nucleo di valutazione provvede a validare le schede (chiedendo, ove necessario, le opportune integrazioni ai diretti referenti del processo) e poi a trasmettere i risultati finali alla Giunta provinciale per i successivi adempimenti.

Per il **mancato rispetto delle tempistiche** indicate per lo sviluppo annuale del processo di valutazione (anche in qualità di valutatore), il Nucleo provvederà a quantificare apposite penalizzazioni, quantificate in misura fra 0 e 10% della valutazione economica ottenuta.

C.5 La proposta finale di valutazione e le modalità di calcolo

In questa parte della nota metodologica si riporta la sintesi dei diversi apporti al processo di valutazione e si definisce una correlazione tra valutazione e sistema incentivante.

La proposta di valutazione complessiva del direttore consegue alla considerazione ponderata degli elementi indicati nella tabella che segue.

ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE del direttore	percentuale di risultato raggiunta	peso percentuale della sezione*	Percentuale finale
Sezione 1: obiettivi / attività			
Sezione 2: copertura del ruolo			
	TOTALE	100%	

Al fine di rendere più chiara possibile la modalità di determinazione del punteggio, di seguito si riporta un esempio di calcolo riferito alla voce "risultati" di cui alla facciata n. 3 della scheda di valutazione.

sezione	Peso della sezione	Percentuale di raggiungimento espressa dal valutato	Percentuale di raggiungimento espressa dal valutatore	TOTALE
	(1)		(2)	= (1) x (2)
1: obiettivi /attività	60%	90%	85%	60x85=51,0
2: copertura del ruolo	40%	-----	95%	40x95=38
			totale	89,0%

In ogni fase di conteggio si considerano 2 decimali.

Il budget dei direttori è costituito dall'importo medio stabilito dalla Giunta provinciale moltiplicato per il numero delle posizioni di direttore costituite presso ciascuna struttura (esclusi gli incarichi di sostituzione).

Il risultato economico individuale è determinato dal prodotto fra la percentuale di valutazione ottenuta dal singolo direttore, a sua volta moltiplicata per il budget percentuale (fra 65 e 130 assegnato ad inizio periodo) il cui risultato definiremo “valutazione ponderata” rispetto alla sommatoria delle “valutazioni ponderate” e il budget complessivo di ciascuna struttura.

Il budget dei direttori è costituito dall'importo medio stabilito dalla Giunta provinciale moltiplicato per il numero delle posizioni di direttore costituite presso ciascuna struttura (esclusi gli incarichi di sostituzione).

Da detto importo è dedotta l'eventuale riserva di risorse destinata dal direttore generale a particolari obiettivi dei di cui al punto c.4.1.

Il risultato economico individuale è composto quindi di due quote:

- a) la prima, di generale spettanza, risultante dal prodotto fra la percentuale di valutazione ottenuta dal singolo dirigente direttore a sua volta moltiplicata per il budget percentuale (fra 65 e 130 assegnato ad inizio periodo) il cui risultato definiremo “valutazione ponderata” rispetto alla sommatoria delle “valutazioni ponderate” e il budget complessivo di ciascun servizio;
- b) la seconda, solo per i direttori per i quali è utilizzata la riserva di cui al punto c.4.1, risultante dal prodotto fra la percentuale di valutazione ottenuta dal singolo dirigente rispetto all'importo della riserva. Le eventuali economie sulla quota di riserva sono aggiunte al budget complessivo di cui ad a).

ALLEGATO C.1 - GRIGLIA DI VERIFICA DIRETTORI

PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE CON QUALIFICA DI DIRETTORE		Elemento obbligatorio	Elemento obbligatorio
TIPOLOGIA DELL'ELEMENTO	ELEMENTO DI VERIFICA	Per i direttori di ufficio	Per i direttori con incarico speciale
<u>Top Down (in capo al dirigente)</u>	il rispetto dei tempi richiesti per l'elaborazione di testi normativi/provvedimenti amministrativi	sì	sì
	l'utilizzo delle risorse finanziarie assegnate a budget	sì	no
	la partecipazione alla formazione del pdg e al miglioramento degli indicatori del cdg	sì	no
	l'elaborazione di proposte risolutive di problematiche sottoposte ad esame (attitudine al problem solving)	sì	sì
<u>Inter-organizzativa</u>	la creazione di relazioni collaborative con altre strutture	sì	sì
	l'utilizzo efficace della riunione di lavoro quale strumento di accelerazione delle procedure interne all'ufficio	sì	no
<u>Intra-organizzativa</u>	la gestione delle risorse umane la gestione del personale in telelavoro, la conseguente gestione dei processi e la gestione rapporti tra telelavoratori e	sì	no

	altri colleghi		
	la puntualità nell'adempimento per sé e per il proprio ufficio delle richieste pervenute	sì	no
<u>Customer</u>	la promozione di rapporti positivi con l'utenza	sì	no
	il rispetto dei tempi programmati per attività e interventi	sì	no
	la proposizione di interventi (praticabili), che comportano la semplificazione dell'attività amministrativa, in una logica di servizio migliore alla cittadinanza e di risparmio di risorse	sì	no

4. I CASI PARTICOLARI

Mutamento del responsabile del processo di valutazione

Qualora, in corrispondenza di una o più delle fasi del processo di valutazione, il dirigente generale o il dirigente di Servizio siano assenti o impediti, ovvero il relativo incarico risulti vacante, ai relativi adempimenti provvedono i sostituti, individuati e/o nominati a sensi di legge.

In ogni caso, dovrà provvedere alla valutazione finale il dirigente generale ed il dirigente di servizio sostituito, qualora ancora in servizio, in quanto lo stesso ha provveduto agli adempimenti del processo di valutazione ad inizio anno. Diversamente, provvederà il dirigente (o il relativo sostituto) formalmente preposto all'atto di chiusura del processo valutativo" (deliberazione di G.P. n. 600/2004).

L'atto di chiusura del processo valutativo" cade, in via ordinaria, nel mese di febbraio dell'anno successivo a quello considerato per la valutazione.

Valutazione del dirigente/ direttore sostituito o cessato nel corso del periodo annuale di valutazione

Il periodo minimo da considerare agli effetti della valutazione dei risultati deve essere superiore ai 6 mesi.

Conseguentemente, nel caso di preposizione a Dipartimento o a Servizio, ovvero di affidamento di Incarico o di Progetto Speciale, per i dirigenti e nel caso di affidamento di incarico di direttore di Ufficio o di incarico speciale, che avvengano nel corso d'anno, il processo di valutazione è avviato anche in deroga ai tempi stabiliti dalla presente metodologia se il nuovo incarico superi i 6 mesi nel periodo di valutazione; non si fa, quindi, luogo alla valutazione concernente il minor periodo dell'eventuale precedente incarico ricoperto. Resta salvo quanto previsto dalla contrattazione collettiva, nel caso di nomina di un sostituto ai sensi del comma 3 dell'articolo 34 della L.P. n. 7/1997 e s.m.. Negli altri casi, il processo di valutazione ha riguardo al solo periodo precedente al nuovo incarico e può essere definito anche prima della scadenza ordinaria prevista dalla presente metodologia, qualora ne ricorrano i presupposti.

Nel caso di cessazione dall'incarico (per cessazione dall'impiego o per messa a disposizione presso enti o comandi) o nel caso di assenze dal servizio (aspettative-malattie) il processo di valutazione riguarda solamente le prestazioni rese nell'anno da considerare, a condizione che il periodo da

valutare sia superiore ai sei mesi. Il dirigente/direttore - all'atto della cessazione dall'incarico - sarà tenuto agli adempimenti previsti dalla metodologia (compilazione a consuntivo della scheda di valutazione, per quanto di competenza, e redazione della relazione). Ove sia accertata l'impossibilità del valutato ad effettuare l'autovalutazione, il relativo colloquio e la redazione della relazione, si prescinde da tali fasi.

Qualora, in corso d'anno, venga a cambiare il soggetto sovraordinato, per effetto di variazioni di incarico o di modifiche organizzative, la valutazione è effettuata dal responsabile che ha avuto in carico il valutato per il periodo prevalente.

Nell'imminenza della scadenza della legislatura, si provvede alla definizione del processo di valutazione dei dirigenti generali, in deroga ai tempi previsti dalla presente metodologia; l'avvio dei nuovi processi di valutazione è disposto entro due mesi dall'insediamento della nuova Giunta Provinciale.

In ogni caso, il Nucleo di valutazione provvederà a formulare specifiche soluzioni per quei casi non riconducibili alla presente metodologia, per i quali potrà richiedere apposite note di indirizzo alla Giunta provinciale.

Allegato D) BUONE PRASSI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Alcune riflessioni su come attuare una valutazione serena ed incentivante

Il *sistema di valutazione* è uno *strumento di gestione e sviluppo delle persone* nel loro contesto lavorativo; in tal senso la valutazione non è il fine, ma un mezzo. Tale osservazione non è da sottovalutare in quanto spesso, nelle organizzazioni in cui non vi è cultura della valutazione, il personale è teso a considerare l'esito del processo valutativo come unico (o principale) obiettivo del loro agire lavorativo. Una tale tendenza comporta pesanti ripercussioni sia in termini operativi (si dedica meno attenzione a quelle aree escluse dalla valutazione), che in termini relazionali (ogni iniquità percepita nel sistema diventa serio motivo di insoddisfazione).

Oltre ad essere *strumento organizzativo*, la valutazione è anche un *processo psicologico* insito nell'essere umano che, nel porsi in relazione con gli altri tende, in modo naturale, ad attribuire giudizi a se stesso ed agli altri. Questa osservazione ci porta a ad evidenziare che, anche qualora un'organizzazione decidesse di non formalizzare un sistema di valutazione, tale processo avverrebbe comunque, anche se in modo implicito o senza ricaduta economica.

Caratteristica dei sistemi di valutazione è la *presenza di una retribuzione premiale* a fronte di un giudizio. Non sempre questa associazione tra giudizio e premio risulta incentivante, in quanto rende più ostica l'attribuzione di un giudizio negativo. D'altra parte l'applicazione di un giudizio senza ricaduta economica si è verificata essere spesso poco incentivante, sia per il valutatore che per il valutato. Si tratta quindi di comprendere come applicare il *sistema di valutazione* in modo che esso risulti *premiante e incentivante, fonte di soddisfazione e di stimolo al miglioramento*. Infatti, la valutazione consente una riflessione attenta sull'operato del valutato che permette di individuare le azioni di miglioramento per l'anno successivo.

Una prima riflessione nasce nel considerare gli opposti semantici. Il contrario di valutazione è svalutazione. Non valutare significa anche svalutare; esimersi dal valutare o non dare la dovuta importanza a tale processo porta a svalutare la persona, il suo lavoro e la relazione interpersonale tra valutato e valutatore. La valutazione quindi, come attribuzione di valore, apprezzamento, diventa una modalità in cui si restituisce al lavoratore un giudizio su quanto svolto nel periodo di riferimento.

È di determinante importanza sottolineare che la *valutazione riguarda un periodo temporale limitato* (un anno) e non è un giudizio permanente sulla

persona; piuttosto un *riscontro su quanto la persona è riuscita a dare all'organizzazione nel corso dell'anno*. Per questo dovrebbe essere considerata la norma, e non l'eccezione, che l'esito della valutazione si modifichi di anno in anno, e non sia sempre a livelli costanti o addirittura massimi.

Attribuire livelli alti di giudizio significa da un lato apprezzamento verso la persona, dall'altro, purtroppo, consente limitate possibilità di incremento. Il livello massimo dovrebbe essere utilizzato in casi eccezionali e non essere una costante. L'attribuzione di una valutazione inferiore rispetto quella dell'anno precedente non dovrebbe essere attribuita ad una forma punitiva, ma ad un riscontro su un'attività svolta ad un livello inferiore a quello precedente, perché magari di maggior complessità e non come conseguenza di un minor impegno; si spiega anche la necessità di non partire da un punteggio troppo alto che porterebbe, negli anni successivi e a fronte di miglioramenti, a non avere sufficienti gradi di misurazione (se nel primo anno attribuisco 100/100 e l'anno successivo i risultati sono migliori, come potrò segnalarlo?)

Proprio per indicare che *la valutazione è sull'operato della persona e non sulla persona in quanto tale*, il sistema di valutazione prevede due aree distinte, la prima inerente il grado di raggiungimento di specifici obiettivi, la seconda relativa al comportamento della persona nell'ambiente lavorativo. Questo sistema di valutazione non permette di valutare l'individuo in toto, non si valuta il potenziale (quanto l'individuo è in grado di dare), non si valuta la motivazione (quanto l'individuo vuole fare), ma *si valuta il risultato ottenuto nel corso dell'anno, rispetto ad obiettivi assegnati come strategici e rispetto ad alcuni indicatori comportamentali di copertura del ruolo, ovvero limitati alla sfera organizzativa*.

Non esiste un sistema di valutazione perfetto, ogni organizzazione è tenuta a formulare e sviluppare un sistema che sia adatto alle proprie peculiarità, consapevoli che ogni modello può presentare dei punti di miglioramento e può comunque essere oggetto di criticità, in particolare laddove non venga compreso, accolto e accettato dal personale.

Il processo di valutazione che ha come esito un giudizio attribuito alla persona, per quanto limitato alla sfera lavorativa e di risultato, è un momento delicato, in cui le aspettative del valutato si incontrano con l'esito attribuito, che viene determinato in gran parte dalla percezione del valutatore. In questo cruciale processo entrano in gioco dei fenomeni psicologici complessi che possono produrre percezioni di iniquità, ingiustizia, insoddisfazione, soprattutto quando il processo viene giudicato poco trasparente e non viene supportato da un colloquio. Infatti, la formulazione di un giudizio in un numero (% di raggiungimento o livello di una scala numerica) può dare adito a fraintendimenti, in particolare quando quel numero non soddisfa le aspettative del valutato.

Il colloquio, o meglio i colloqui, (infatti è bene che ve ne sia uno all'inizio anno al momento della fissazione degli obiettivi, un secondo nella fase intermedia al momento della verifica dell'andamento dell'attività in corso d'anno, infine, un terzo al momento della verifica finale sul livello di raggiungimento dei risultati dell'anno) sono momenti fondamentali e imprescindibili del processo di valutazione. Non è detto che tutti debbano essere colloqui individuali, sicuramente lo deve essere l'ultimo, possono essere anche incontri di gruppo di lavoro, di ufficio, di servizio. Tali momenti, come detto, sono di fondamentale importanza, cruciali affinché il processo di valutazione possa essere strumento di valorizzazione della persona, piuttosto che generare sentimenti di insoddisfazione e innescare dinamiche relazionali basate su critiche e giustificazioni.

IL COLLOQUIO

Svolgere un buon colloquio di valutazione non è banale, richiede preparazione e sufficienti energie cognitive, in particolare quando vi sono delle criticità da sottolineare.

È indubbio che una delle difficoltà risieda nel fatto che il colloquio sia un momento formale che coinvolge persone con cui, quotidianamente, si hanno rapporti anche informali. Molte persone esprimono una certa difficoltà nel ritagliare un momento di confronto individuale con i propri collaboratori in cui palesare formalmente il loro giudizio a fronte anche del timore di incrinare i rapporti interpersonali. Questo rischio però è insito nel processo di valutazione, più che nel colloquio, che invece dovrebbe proprio essere utilizzato per esplicitare il significato del giudizio attribuito e, in ogni caso, rientra nelle responsabilità del ruolo di valutatore.

Preparazione al colloquio

È opportuno che il valutatore si presenti preparato al colloquio: sia per quanto concerne la valutazione da attribuire, sia per le motivazioni che lo hanno condotto a tale valutazione.

Il colloquio richiede uno spazio e tempo adeguato, senza interruzioni esterne. Dedicare attenzione al colloquio, proponendo un tempo adeguato di discussione, fornisce alla persona valutata un segnale di apprezzamento, di attenzione nei propri confronti. La persona si sente importante, in quanto degna di essere ascoltata, oltre che valutata con attenzione. Per questo è necessario che l'incontro non venga vissuto come un'incombenza amministrativa, da sbrigare in velocità, ma come un momento importante in cui si riflette assieme

su quanto fatto durante l'anno e su come sia possibile attuare delle strategie di miglioramento per l'anno successivo.

Anche il luogo in cui si svolge il colloquio merita di essere scelto con cura, evitando stanze in cui altri possano irrompere senza preavviso, scollegando il telefono o lasciandolo senza suoneria, spegnendo il computer o utilizzandolo esclusivamente ai fini della valutazione (compilazione della scheda).

Il colloquio va condotto in un clima il più possibile sereno e rilassato

Il colloquio è una situazione potenzialmente stressogena, l'ansia può essere presente sia da parte del valutatore, impegnato a motivare il punteggio assegnato, sia dal valutato, in attesa di giudizio. Nella conduzione del colloquio, il valutatore dovrà quindi porre attenzione a creare un clima sereno e costruttivo, in particolare quando è consapevole che la valutazione proposta potrebbe disattendere le aspettative del valutato. In particolare va lasciato spazio alla persona valutata di esprimere i propri dubbi e le proprie considerazioni.

Ascolto

In conclusione si ribadisce l'importanza che il colloquio sia gestito attraverso una comunicazione bidirezionale, in cui venga dato spazio al valutato di esprimere le proprie opinioni, perplessità e domande.

INDICAZIONI OPERATIVE

La valutazione è un processo in cui la soggettività ha un'influenza non secondaria, in quanto sia la percentuale di raggiungimento degli obiettivi, tanto più la copertura di ruolo, dipendono dal giudizio formulato dal valutatore. In tal senso è importante ricordare alcuni fenomeni psicologici che possono influenzare in modo inconsapevole il giudizio:

- l'appiattimento: utilizzare un intervallo limitato di punteggi, solitamente per non sbilanciarsi e non creare differenze tra i propri collaboratori, ma anche quando non si hanno sufficienti informazioni per fornire un giudizio. Nel primo caso il valutatore dovrebbe riflettere su quanto possa essere demotivante ottenere una valutazione simile a persone che hanno lavorato in misura minore o con risultati scadenti; nel secondo caso dovrebbe invece occuparsi di raccogliere maggiori informazioni;
- l'indulgenza: una sorta di buonismo applicato alla valutazione in cui si preferisce assegnare punteggi elevati: più alti rispetto quelli 'meritati'. In questo caso il valutatore tenderà a considerarsi tollerante, indulgente al fine di accontentare il valutato. Dovrebbe però considerare che questo

tipo di atteggiamento genera iniquità e contribuisce a creare ingiustizia organizzativa, in quanto le persone meritevoli risultano penalizzate;

- l'effetto alone, la tendenza a estendere una caratteristica positiva o negativa a tutto il giudizio complessivo. Consiste nel valutare la copertura del ruolo in modo sommario e generale, mantenendo una certa coerenza complessiva nella valutazione dei vari indicatori, piuttosto che analizzare ogni singolo fattore nella sua consistenza. Classicamente l'effetto alone causa un'estensione dei tratti attribuiti ad un individuo sulla base della coerenza piuttosto che dell'accuratezza (per es. se valutiamo una persona puntuale, ci sarà più facile considerarla anche precisa, rigorosa, attenta, preparata). Una valutazione viene considerata più corretta quando riesce a differenziare tra le singole caratteristiche e risulta quindi accurata.
- l'eccessiva severità di giudizio: opposto all'effetto dell'indulgenza, il valutatore utilizza punteggi punitivi, a volte dovuta al perfezionismo o al desiderio di non far emergere in modo positivo la persona. In entrambi i casi il valutatore dovrebbe riflettere sull'importanza che la valutazione possa essere percepita come incentivante e mettere in evidenza anche dei punti positivi, non solo le criticità;
- la ripetizione dei giudizi: quando il valutatore tende ad utilizzare gli stessi giudizi emessi in precedenza senza differenziare tra i singoli aspetti o le prestazioni svolte anno dopo anno;
- il condizionamento: derivante dall'importanza, dalle difficoltà o dal prestigio delle mansioni svolte; quando il giudizio viene dato sul tipo di incarico piuttosto che sulla prestazione svolta;
- la somiglianza: consiste nella tendenza, da parte del valutatore, a confrontare i vari aspetti del valutato con le proprie caratteristiche personali e considerare, di conseguenza, in modo positivo i comportamenti simili e negativo quelli difformi.

Tale elenco, che non pretende certamente di essere esaustivo, vuole solamente dimostrare come l'importanza del colloquio e i numerosi rischi di errore richiedono che il momento di verifica non debba essere sottovalutato, ma considerato con la dovuta attenzione e preparazione.

Anche per supportare i valutatori e i valutati in una miglior gestione del processo di valutazione, il Nucleo di valutazione, in collaborazione con Trentino School of Management (TSM), sta mettendo a punto un progetto formativo che diventerà operativo nei prossimi mesi.