



PROVINCIA DI PESARO E URBINO

MANUALE PER LA VALUTAZIONE

**Valutazione dei risultati e delle prestazioni
del personale dirigente**

Nucleo di valutazione:

- ◆ **Roberto Rondina - Presidente**
- ◆ **Raffaello Tomasetti**
- ◆ **Paolo Braccini**

Ufficio di supporto amministrativo del nucleo :

- ◆ **Bibiana Smerilli**

Allegato alla delibera G.P. n. 89 del 16/03/2006 prot. 19688

INDICE

| | |
|--|----------------|
| Finalità della valutazione | Pag. 3 |
| Oggetto della valutazione | Pag. 4 |
| Metodologia di valutazione | Pag. 7 |
| Soggetti preposti alla valutazione | Pag. 9 |
| Strumenti della valutazione | Pag. 9 |
| Tempistica della valutazione | Pag. 10 |
| Comunicazione della valutazione | Pag. 11 |
| Errori da evitare nella valutazione | Pag. 12 |
| Allegato: scheda di valutazione | Pag. 14 |

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione dei Dirigenti persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Dirigenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei Dirigenti, l'introduzione di una nuova cultura organizzativa e l'assegnazione della retribuzione di risultato.

Il processo di valutazione permette ai Valutatori di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- incrementare la responsabilizzazione dei valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al/alla Valutato/a di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- incrementare l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Dirigenti è il raggiungimento degli obiettivi esplicitati nel PEG (valutazione del rendimento) e le competenze esplicitate dai Dirigenti al fine di ottenere i risultati prefissati (valutazione delle competenze).

Per quanto concerne la **valutazione del rendimento**, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere determinate caratteristiche, in particolare:

- essere coerenti con le strategie dell'Ente,
- essere misurabili,
- essere significativi e/o innovativi,
- essere non facilmente raggiungibili ma realistici;
- essere annuali.

Nella valutazione del rendimento inoltre verranno considerati:

- 1) il contesto favorevole/sfavorevole nel quale il/la Dirigente ha perseguito gli obiettivi;
- 2) la strategicità degli obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici.

Per quanto concerne la **valutazione delle competenze**, i criteri considerati sono raggruppati in tre ambiti e sono i seguenti:

AMBITO: REALIZZATIVO

- Iniziativa

intesa come la capacità di identificare nuove opportunità di sviluppo, decidendone l'attuazione in autonomia, nel rispetto del proprio ruolo e di

assumersi le responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi e la soluzione dei problemi, anche in caso di insuccesso.

- Flessibilità

intesa come la capacità di adattarsi al contesto operativo, anche in situazione di insufficienza di risorse e disponibilità a mutare i propri schemi di lavoro in coerenza con il mutare delle circostanze.

- Apprendimento continuo

intesa come la capacità e volontà di imparare, di apertura a nuove idee, di apprendere dagli errori, al fine di acquisire e mantenere le conoscenze e le capacità necessarie per ottenere i risultati richiesti e migliorare i processi di lavoro.

AMBITO RELAZIONALE

- Integrazione

intesa come la capacità di lavorare in gruppo, di collaborare e di comunicare con Persone inserite in altre Organizzazioni/Aree/Servizi/Uffici al fine della realizzazione di attività, di progetti o di risoluzione dei problemi.

- Orientamento all'Utente

intesa come la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione dell'Utente interno ed esterno all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio.

- Soluzione dei problemi

intesa come la capacità di affrontare situazioni problematiche in modo costruttivo e di identificare le possibili soluzioni e capacità di tenere nella debita

considerazione le proprie esigenze e quelle altrui per lavorare su un terreno di interesse comune.

AMBITO DIREZIONALE/GESTIONALE

- Pianificazione e organizzazione

intesa come la capacità di stabilire e monitorare programmi di lavoro per garantire il conseguimento di uno specifico obiettivo, determinando priorità d'azione, responsabilità, tempi e risorse.

- Innovazione

intesa come la capacità di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo o procedurale.

- Sensibilità economica

intesa come la capacità di valutare i costi e i benefici delle attività/iniziativa/opportunità connesse all'ambito di competenza, valutandone i riflessi sia nel breve che nel lungo periodo e capacità di reperire risorse finanziarie esterne.

- Motivazione e sviluppo dei Collaboratori

intesa come la capacità di migliorare l'attività e i risultati dei Collaboratori, motivandoli, trasferendo conoscenza, delegando responsabilità e dando informazioni di ritorno sul loro lavoro e capacità di porre l'attenzione a favorire il loro sviluppo, tenendo conto dei fabbisogni organizzativi e delle caratteristiche individuali.

- Valutazione

intesa come la capacità di seguire l'intero processo valutativo dei propri Collaboratori, di valutare criticamente le competenze dei propri Collaboratori e di proporre azioni di miglioramento a seguito delle valutazioni stesse.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

La modalità di espressione della valutazione avviene mediante l'utilizzo delle scale numeriche e dei fattori di ponderazione da applicare ai diversi criteri di valutazione.

La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e le competenze che l'Ente ritiene prioritario perseguire.

La tabella sottostante individua i punteggi massimi attribuibili ai differenti fattori valutativi:

| FATTORI VALUTATIVI | PUNTEGGIO MASSIMO |
|--------------------------------|-------------------|
| Raggiungimento degli obiettivi | 42 |
| Contesto operativo | 8 |
| Strategicità degli obiettivi | 14 |
| Competenze | 36 |
| TOTALE | 100 |

*Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, l'attribuzione del punteggio da 0 a 42 assume il seguente significato:*

0 - 5 : Obiettivo non raggiunto

6 - 23 : Obiettivo parzialmente raggiunto

24 - 42 : Obiettivo raggiunto

*Per quanto concerne il **contesto operativo**, l'attribuzione del punteggio da 2 a 8 assume il seguente significato:*

2: Basso livello di difficoltà sopravvenute

5: Medio livello di difficoltà sopravvenute

8: Alto livello di difficoltà sopravvenute

*Per quanto concerne la **strategicità degli obiettivi**, l'attribuzione del punteggio da 0 a 14 assume il seguente significato:*

0 - 5 : Bassa strategicità degli obiettivi

6 - 10 : Media strategicità degli obiettivi

11 - 14 : Alta strategicità degli obiettivi

*Per quanto concerne le **competenze dei Dirigenti**, l'attribuzione dei punteggi da 0 a 36 assume i seguenti significati:*

0 - 12 : Basso livello

13 - 24 : Medio livello

25 - 36 : Alto livello

In caso di assenza del peso attribuito ai singoli obiettivi gestionali ed alle competenze il punteggio attribuito ai medesimi deve essere sommato e rapportato al numero degli obiettivi/competenze stesse.

*Per quanto concerne la **valutazione globale**, questa si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi.*

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il Presidente supportato dall'attività del Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione nell'espletamento delle sue funzioni si avvale di tutte quelle informazioni (es. autovalutazioni dei Dirigenti, supporto dei Dirigenti d'Area) che ritiene opportuno ricevere fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince l'anno di riferimento e i dati identificativi del/della Valutato/a e dei Valutatori;
- la seconda sezione riguarda la valutazione dei rendimenti dalla quale si evince gli obiettivi prefissati, il peso, gli indicatori di risultato, la scala numerica ed il relativo punteggio;
- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evince gli ambiti e le competenze, il peso, la scala numerica ed il relativo punteggio;
- la quarta sezione riguarda la valutazione globale dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi - contesto - strategicità - competenze) ed il relativo giudizio, le osservazioni del/della Valutato/a, il piano di sviluppo individuale e le sue modalità operative, la data e le firme del/della Valutato/a e dei Valutatori.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Dirigenti implica una verifica almeno semestrale sui risultati e sulle competenze dei Dirigenti stessi.

Tale verifica periodica, da realizzarsi da parte del Nucleo di Valutazione è volta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi, ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato e ad individuare opportune azioni correttive.

Tale verifica quindi deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette ai Valutatori inoltre di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

La valutazione finale verrà effettuata al massimo entro 30 giorni dall'approvazione della delibera del conto consuntivo.

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Tale colloquio viene realizzato periodicamente, con le modalità indicate nel paragrafo relativo alla tempistica della valutazione, tra il Nucleo di Valutazione, eventualmente supportato dal Dirigente d'Area per la valutazione dei Dirigenti della propria area di competenza, e il/la Valutato/a.

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed in particolare nei colloqui occorre tenere presente alcuni errori da evitare:

- **l'alone**: basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della Persona;
- **l'indulgenza**: formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;
- **la severità**: basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- **il pregiudizio**: basare la valutazione su preconcetti verso Persone o gruppi di Persone, pensieri politici, ecc..
- **la proiezione**: basare la valutazione sull'assomiglianza del/della Valutato/a al/alla Valutato/trice;
- **il contrasto**: basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del/della Valutato/a opposti a quelli del/della Valutatore/trice;
- **la tendenza centrale**: formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;
- **la memoria**: basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.

- **valutare non significa solo formulare un giudizio:** il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;

- **valutare non significa solo premiare o non premiare:** il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;

- **valutare non significa solo compilare una scheda:** la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.

ALLEGATO

SCHEDA DI VALUTAZIONE