

**METODOLOGIA PER  
LA VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE  
DEL PERSONALE DIRIGENZIALE**

## Indice

1. Gli elementi di base del sistema di valutazione .....	3
1.1. L'oggetto della valutazione: le prestazioni dirigenziali .....	3
1.2. I piani di valutazione: obiettivi e fattori di prestazione .....	3
1.3. Il raccordo con la retribuzione .....	3
2. Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione.....	3
2.1. La valutazione degli obiettivi .....	4
2.1.1. I principi di fondo .....	4
2.1.2. Il sistema di valutazione .....	4
2.1.3. Gli obiettivi strategici di tipo A.1 .....	4
2.1.4. Gli obiettivi gestionali di tipo A.2.....	5
2.2. La valutazione dei comportamenti organizzativi (aree di prestazione) .....	5
2.3. La valutazione finale.....	6
2.4. Il processo di valutazione .....	6
2.5. Il raccordo con il sistema retributivo.....	7

## 1. Gli elementi di base del sistema di valutazione

### 1.1. L'oggetto della valutazione: le prestazioni dirigenziali

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione:

- le *prestazioni* ...
- ... dei *singoli* dirigenti ...
- ... nell'esercizio delle funzioni connesse al ruolo assunto nell'ambito dell'organizzazione.

Non costituiscono oggetto del sistema di valutazione le caratteristiche personali e le opinioni dei dirigenti.

### 1.2. I piani di valutazione: obiettivi e fattori di prestazione

La valutazione della prestazione dirigenziale poggia su due distinti piani:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali assegnati attraverso gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- l'adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto ad aree e fattori espressivi di capacità dirigenziali critiche espressa attraverso la qualità del contributo alla performance della struttura, le attitudini e le competenze organizzative e direzionali dimostrate nel corso della gestione, la capacità di valutazione dei collaboratori.

La valutazione degli obiettivi richiede la loro formulazione *ex ante* e la contestuale individuazione di indicatori idonei a determinarne, a consuntivo, il loro grado di raggiungimento. Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione dei fattori di prestazione è collegata ad aree predeterminate, comuni a tutti i dirigenti. Per sua stessa natura, questo secondo piano presuppone una valutazione molto meno deterministica – quindi più qualitativa - rispetto a quella sugli obiettivi.

### 1.3. Il raccordo con la retribuzione

Il raccordo tra valutazione e incentivazione monetaria è ispirato ai seguenti principi:

- la finalità principale del sistema di valutazione, non è rinvenuta nella determinazione degli incentivi individuali bensì nel sostegno della cultura e della logica di lavoro per obiettivi;
- in considerazione della sua naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli dirigenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi.

## 2. Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione

Il metodo valutativo consiste nella traduzione della prestazione dirigenziale in un punteggio. Il punteggio massimo raggiungibile da un dirigente è convenzionalmente fissato in 100 punti e viene assegnato secondo quanto previsto in tavola 1.

Tav. 1 – Punteggi per aree della valutazione

	Valutazione su obiettivi			Totale punti
	Valutazione su obiettivi strategici A.1	Valutazione su obiettivi gestionali A.2	Valutazione su aree di prestazione	
Direttori di Dipartimento	<b>Max 40</b> svolta dall'OV	<b>Max 20</b> svolta dall'OV	<b>Max 40</b> svolta dall'OV	100
Dirigenti di Area	<b>Max 20</b> svolta dall'OV	<b>Max 40</b> svolta dall'OV	<b>Max 40</b> svolta dall'OV	100

La distinzione introdotta fra direttori di Dipartimento e dirigenti di Area ha riflessi sostanziali sui soggetti che intervengono nel processo di valutazione. Pur condividendo, infatti, la medesima impostazione metodologica, il sistema di valutazione insisterà su aspetti particolari nell'uno e nell'altro caso. Tutti i dirigenti

saranno valutati dall'Organismo di valutazione, secondo quanto previsto dal vigente Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi.

## **2.1. La valutazione degli obiettivi**

### **2.1.1. I principi di fondo**

Per obiettivi sono qui intesi:

1. i risultati attesi dal dirigente nel periodo di riferimento...
2. ... riferiti sia alla normale operatività che ad eventuali progetti di natura straordinaria...
3. ... in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione...
4. ... concordati ad inizio periodo tra valutato e valutatore.

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono essere:

- "sfidanti" e al tempo stesso realistici;
- definiti in modo chiaro e sintetico;
- associati ad indicatori di verifica quali-quantitativi da concordare a inizio periodo.

### **2.1.2. Il sistema di valutazione**

La metodologia assume quale *unità fondamentale* della valutazione il raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati, contenuti nel piano della performance e nei documenti programmatici che lo compongono, per i quali l'Organismo di valutazione ha accertato preventivamente la verificabilità.

Si motiva così la scelta di distinguere il piano strategico da quello a connotazione più prettamente gestionale. La Giunta è chiamata ad intervenire a livello di programma di mandato e di programmazione di medio periodo, lasciando al direttore generale il compito di programmare le azioni ricorrenti secondo quanto egli stesso ritiene in grado di massimizzare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

Vengono pertanto distinti:

- 1) **obiettivi strategici** (del tipo A.1) connotati da alti livelli di complessità tecnica e rilievo strategico che vengono approvati dalla Giunta provinciale su proposta del direttore generale, (coadiuvato dall'Organismo di valutazione), a seguito del confronto con i direttori di Dipartimento e con i dirigenti di Area.
- 2) **obiettivi gestionali** (del tipo A.2) stabiliti dal direttore generale, (coadiuvato dall'Organismo di valutazione), a seguito del confronto con i direttori di Dipartimento e con i dirigenti di Area.

L'Organismo di valutazione porrà particolare attenzione agli obiettivi strategici, per approfondire gli elementi quantitativi e qualitativi della prestazione. Gli obiettivi gestionali verranno invece analizzati con l'ausilio dei direttori di Dipartimento e con i dirigenti di Area, che ne certificheranno il regolare e corretto svolgimento, comunicandolo al direttore generale.

#### **2.1.2.1. Gli obiettivi strategici di tipo A.1**

I principali obiettivi strategici assegnati ai dirigenti vanno riportati nella scheda A allegata al presente documento. Si tratta di alcuni obiettivi selezionati, e non di un'elencazione sistematica. Gli obiettivi saranno *misurabili*, attraverso l'individuazione di indicatori numerici, negoziati fra direttore generale, direttore di Dipartimento e dirigente di Area nonché certificati dall'Organismo di valutazione.

L'importanza degli obiettivi ai fini prettamente valutativi è fissata in funzione di due parametri: la complessità tecnica e il rilievo strategico. Sulla base di tali criteri, la Giunta, su proposta dell'Organismo di valutazione assegna un peso specifico ad ogni obiettivo (vedi colonna D, scheda A) che può assumere i valori riportati in tavola 2.

Tav. 2 – Scala di attribuzione dei punteggi

<i>Parametri</i>	<i>Bassa/o</i>	<i>Media/o</i>	<i>Alta/o</i>
<i>Complessità tecnica e rilievo strategico</i>	3	7	10

In corso d'anno o a consuntivo è prevista la possibilità per i dirigenti di Area ed i direttori di Dipartimento di descrivere le cause degli scostamenti tra i livelli di risultato programmati e conseguiti o conseguendi. A tal proposito potranno essere forniti elementi descrittivi attraverso la stesura di note o relazioni, nonché materiale documentale che offriranno ai valutatori un supporto utile a comprendere la reale dimensione dei fatti imprevisti o non programmabili.

Stabiliti gli indicatori di risultato finale (riportati alla colonna F) e il conseguimento dell'obiettivo (riportato alla colonna G e classificato con 1 se conseguito, oppure con 0.50 se significativo benché non pienamente conseguito oppure con 0 se non conseguito), il peso attribuito preventivamente al singolo obiettivo (colonna D) moltiplicato per 0 o per 0.50 o per 1 in ragione del valore desumibile dalla colonna G renderà la valutazione parziale di ogni obiettivo (colonna H). La somma dei risultati parziali per obiettivo (H) divisa per la somma dei pesi di colonna (D) indicherà dunque il livello complessivo di conseguimento degli obiettivi strategici. Esso, moltiplicato a sua volta per un coefficiente di ponderazione pari al 40% o al 20% (nei casi rispettivamente del direttore di dipartimento e del dirigente di area), rappresenterà il contributo del risultato ottenuto dal dirigente nella gestione degli obiettivi strategici alla valutazione nel suo complesso.

### 2.1.2.2. Gli obiettivi gestionali di tipo A.2

Gli obiettivi gestionali sono approvati annualmente dalla giunta e dal direttore generale attraverso la definizione del PEG e del piano dettagliato degli obiettivi.

La loro valutazione consuntiva è sintetica e consiste nell'attribuzione del valore "0" (zero) in caso di non conseguimento e del valore "1" in caso di conseguimento dei livelli di efficienza, efficacia o attività programmati. La percentuale di conseguimento degli obiettivi gestionali è data dalla percentuale di obiettivi conseguiti sul valore massimo teorico (ad es., 8 su 12 = 66,7%). Nel caso dei dirigenti di area, tale valore, moltiplicato per il coefficiente di ponderazione 40%, rappresenterà il contributo del risultato ottenuto dal dirigente nella gestione corrente alla valutazione nel suo complesso.

Nel caso specifico del direttore di Dipartimento, come anticipato, la valutazione in argomento risulterà pari alla media aritmetica delle valutazioni riportate dai dirigenti di area coordinati (cfr. tavola 3). In questo caso il punteggio finale ottenuto contribuirà solo per il 20% alla valutazione complessiva del direttore.

*Tav. 3 – Esempio di valutazione su obiettivi gestionali dei direttori di Dipartimento*

Soggetto valutato	Valutazione su obiettivi gestionali
Dirigente di area 1	23 / 30 = 76,7%
Dirigente di area 2	35 / 50 = 70,0%
Dirigente di area 3	14 / 20 = 70,0%
Direttore di Dipartimento	$(76,7 + 70,0 + 70,0) / 3 = 72,2\%$

Nel caso in cui ad un dirigente non siano assegnato obiettivi strategici la valutazione verrà effettuata tenendo conto unicamente degli obiettivi gestionali nella misura massima di 60 punti.

## 2.2. La valutazione dei comportamenti organizzativi (aree di prestazione)

Il piano di valutazione dei comportamenti organizzativi fa riferimento alle 4 aree di prestazione, individuate e descritte nella allegata scheda B.

Nell'ambito delle 4 aree di prestazione, il direttore generale può individuare le azioni che, in particolare, verranno prese a riferimento, nell'anno, ai fini della valutazione dei comportamenti organizzativi.

Al termine di ogni anno, su richiesta del Presidente dell'Organismo di valutazione, il valutato predispone una proposta di valutazione per ogni area di valutazione contenente uno schema riepilogativo delle motivazioni ad essa sottostanti. Per esplicitare le motivazioni, il dirigente farà riferimento agli indicatori quali-quantitativi e ad eventuali ulteriori elementi integrativi; i valori utilizzabili sono evidenziati in tavola 4.

Tav.4 – Gradi della scala di valutazione

<b>Grado</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio</b>
<i>A</i>	<i>Contributo inadeguato</i>	0
<i>B</i>	<i>Contributo sufficiente</i>	1-3
<i>C</i>	<i>Contributo soddisfacente</i>	4-7
<i>D</i>	<i>Contributo più che soddisfacente</i>	8-10

Rapportando la somma delle valutazioni conseguite sulle singole aree al valore massimo teorico e moltiplicando tale quoziente per 100 si ottiene la valutazione comportamentale sintetica. Questo valore moltiplicato per il coefficiente di ponderazione pari al 40% fornisce il contributo del risultato comportamentale alla valutazione nel suo complesso.

### 2.3. La valutazione finale

Le tavole 5.a e 5.b forniscono una rappresentazione schematica dei fattori e dei criteri di valutazione distinguendo tra direttori di Area e dirigenti di settore in ragione del diverso peso assunto nei due casi dagli obiettivi strategici, gestionali e comportamentali.

Tav. 5.a) – Metodo di attribuzione della valutazione finale per i direttori di Dipartimento

<b>Valutazione su obiettivi strategici</b>	<i>Punteggio conseguito obiettivi strategici (max. 40 punti)</i>	<b>A.1</b>
<b>Valutazione su obiettivi gestionali</b>	<i>Punteggio conseguito obiettivi gestionali (max. 20 punti)</i>	<b>A.2</b>
<b>Valutazione su aree di prestazione</b>	<i>Punteggio conseguito comportamenti (max. 40 punti)</i>	<b>B</b>
<b>Valutazione finale sulla prestazione dirigenziale</b>	<i>Punteggio effettivo conseguito (max. 100 punti)</i>	<b>A.1 + A.2 + B</b>

Tav. 5.b) – Metodo di attribuzione della valutazione finale per i dirigenti di Area

<b>Valutazione su obiettivi strategici</b>	<i>Punteggio conseguito obiettivi strategici (max. 20 punti)</i>	<b>A.1</b>
<b>Valutazione su obiettivi gestionali</b>	<i>Punteggio conseguito obiettivi gestionali (max. 40 punti)</i>	<b>A.2</b>
<b>Valutazione su aree di prestazione</b>	<i>Punteggio conseguito comportamenti (max. 40 punti)</i>	<b>B</b>
<b>Valutazione finale sulla prestazione dirigenziale</b>	<i>Punteggio effettivo conseguito (max. 100 punti)</i>	<b>A.1 + A.2 + B</b>

### 2.4. Il processo di valutazione

Si sintetizza in questo paragrafo quanto già contenuto nel documento esplicitando i “passi” del processo valutativo.

1. Ad inizio periodo, la Giunta su proposta del direttore generale, (coadiuvato dall'Organismo di valutazione), seleziona gli obiettivi strategici da assegnare ai direttori di Dipartimento e ai dirigenti di Area, attribuendo ad essi il peso relativo.
2. Il direttore generale negozia con i direttori di Dipartimento e i dirigenti di Area gli indicatori di risultato per gli obiettivi strategici e invia la relativa scheda all'Organismo di valutazione per la certificazione; il direttore generale definisce inoltre il tipo e la misura degli obiettivi gestionali da inserire come fattore di valutazione.
3. I direttori di Dipartimento delegano ai dirigenti di Area (di line) gli obiettivi strategici o parte di essi e concorrono alla loro realizzazione; inoltre assegnano gli obiettivi gestionali negoziati.
4. A metà del periodo viene effettuata una verifica intermedia sul I° semestre, relativamente allo stato di attuazione degli obiettivi strategici. La verifica avviene tramite apposito confronto individuale tra l'Organismo di valutazione e dirigenti. Prima degli incontri, ogni dirigente fornisce all'Organismo di valutazione, per iscritto, una relazione sintetica. In questa occasione, in ragione delle variazioni di PEG e/o di Bilancio intervenute, è possibile modificare gli obiettivi e/o i valori-obiettivo della valutazione, ma solo per effetto di condizioni non prevedibili a priori – comprovate dal dirigente - che rendono incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.
5. Al termine del periodo amministrativo i dirigenti predispongono una relazione finale sull'attuazione degli obiettivi, compilano le schede "A" e "B" e le trasmettono all'Organismo di valutazione.
6. L'Organismo di valutazione incontra i dirigenti per il colloquio finale, onde esaminare l'attività svolta dagli stessi.
7. L'Organismo di valutazione formula una proposta di valutazione finale dei dirigenti e la trasmette al Presidente.
8. Il Presidente della Provincia, acquisita l'istruttoria e sentita la Giunta, definisce la valutazione sintetica finale, che consente l'accesso al sistema di incentivazione.

#### **7.5. Il raccordo con il sistema retributivo**

Ad inizio periodo viene definito il premio massimo di risultato assegnabile ad ogni dirigente in relazione al valore della posizione organizzativa allo stesso assegnata e alla percentuale del fondo da destinarsi alla retribuzione di risultato.

La valorizzazione del premio di risultato da assegnare è resa dal seguente algoritmo:

$$\text{Premio risultato teorico} \times \text{Punteggio finale conseguito} : 100$$

Il premio di risultato non maturato dai dirigenti, risultante dalla differenza tra il premio teorico e quello da assegnare è rinviato all'anno successivo ad incremento del Fondo per la retribuzione di risultato.

-----