



Comune di Porto Torres
Provincia di Sassari

ALLEGATO "C"

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI E DELLE
PRESTAZIONI DIRIGENZIALI**

Approvata con deliberazione della Giunta Comunale del 24 gennaio 2011, n°24

Il sistema di valutazione delle posizioni

1. L'impostazione del sistema

Il sistema di valutazione delle posizioni del Comune di Porto Torres regola le modalità con le quali vengono graduate e valorizzate economicamente le posizioni ricoperte da personale con qualifica dirigenziale, ai sensi del vigente contratto di lavoro per la dirigenza.

Attraverso il sistema di valutazione è possibile "pesare" il contenuto delle diverse posizioni in modo tale da determinare il valore relativo di ciascuna posizione rispetto alle altre posizioni di pari livello presenti nell'organizzazione.

Va sottolineato, comunque, che la differenziazione delle posizioni non è di per sé un risultato necessario del sistema. Piuttosto l'obiettivo è quello di far emergere differenze significative qualora queste siano effettivamente riscontrabili.

Oggetto della valutazione è il "valore" di ciascuna posizione, riconducibile in prima approssimazione:

- a elementi specificatamente connessi ai contenuti di lavoro,
- alla rilevanza di questi all'interno dell'ente,
- alla "quotazione di mercato" desumibile dalla comparazione con contesti simili e dal livello retributivo minimo necessario ad attrarre o mantenere risorse qualificate.

Non necessariamente tutti gli elementi devono essere considerati congiuntamente, come dimostrano del resto le variegate esperienze in atto nel contesto pubblico locale.

La scelta della più idonea metodologia di valutazione deve essere condotta allora sulla base delle specifiche esigenze dell'ente.

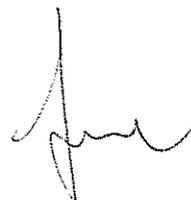
Al fine di fornire elementi di valutazione circa l'opzione più conveniente per il Comune di Porto Torres si presenta una metodologia fondata su una logica molto analitica e strutturata e fortemente incentrata sugli aspetti relativi ai contenuti di lavoro e alle connesse implicazioni sul piano delle responsabilità;

2. La valutazione delle posizioni dirigenziali: (metodo strutturato)

Il primo metodo di valutazione è del tipo analitico "per punteggio". Il metodo prevede quindi che ciascuna posizione venga ad essere indirettamente comparata con le altre sulla base di una serie di riferimenti (criteri e fattori di valutazione) ritenuti idonei a rendere conto della criticità delle posizioni e quindi rilevanti ai fini delle graduazioni in termini di complessità delle medesime.

Sul piano tecnico il sistema prevede:

- a) una fase di individuazione delle posizioni;
- b) una fase di analisi e descrizione del contenuto di lavoro, preordinata alla produzione di informazioni utili alla valutazione;
- c) una fase di valutazione, attraverso il quale viene espresso e collocato in una graduatoria il valore delle singole posizioni;



d) una fase di collegamento con il sistema retributivo, mediante il quale il valore delle posizioni viene valorizzato economicamente.

a) L'individuazione delle posizioni

L'individuazione delle posizioni dirigenziali non costituisce un problema sul piano tecnico, dal momento che le stesse coincidono con quelle previste dalla dotazione organica dell'ente.

E' tuttavia opportuno tenere presente che:

- devono essere considerate tutte le posizioni previste dall'assetto organizzativo, comprese quelle attualmente non ricoperte;
- la fase di analisi (punto c) potrebbe evidenziare l'opportunità di modifiche alla struttura delle posizioni, da effettuare prima della valutazione.

b) Analisi e descrizione delle posizioni

La fase di analisi e descrizione delle posizioni organizzative permette di individuare le informazioni utili per la valutazione delle posizioni. Costituisce oggetto dell'analisi il contenuto di lavoro di ciascuna posizione; non costituiscono oggetto dell'analisi le caratteristiche delle persone che attualmente ricoprono tali posizioni, i risultati che conseguono, il modo in cui lavorano, ecc.

Il contenuto delle singole posizioni viene analizzato e descritto in relazione ad una serie di profili selezionati:

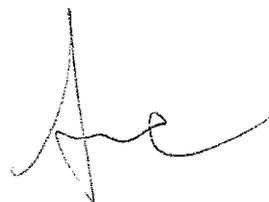
- Identificazione della posizione
- Scopo della posizione
- Collocazione organizzativa
- Funzioni della struttura
- Attribuzioni della posizione
- Quadro dei vincoli
- Relazioni interne
- Relazioni esterne
- Risorse
- Elementi integrativi

Le informazioni raccolte rispetto a ciascuna profilo permettono di definire un quadro unitario del contenuto di lavoro.

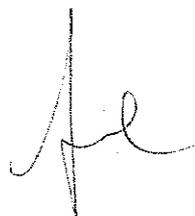
L'analisi viene condotta mediante un'apposita scheda (*Scheda di analisi e descrizione delle posizioni*) nella quale vengono meglio specificati i profili e sulla base della quale viene successivamente descritta ciascuna posizione. La descrizione di tutte le posizioni completa la fase di analisi e descrizione.

c) Valutazione delle posizioni

Dal punto di vista tecnico, i riferimenti per la valutazione si articolano su tre livelli:



- le *CATEGORIE GENERALI*; costituiscono i "pilastri" del sistema e definiscono gli aspetti ritenuti rilevanti per la valutazione delle posizioni; possono avere diverso rilievo e quindi essere oggetto di ponderazione;
- i *PIANI DI VALUTAZIONE*; rappresentano le "dimensioni" fondamentali delle categorie generali e ne specificano quindi la natura ed il contenuto;
- i *FATTORI DI VALUTAZIONE*; rappresentano l'elemento di base del sistema e sono a loro volta espressivi delle diverse possibili componenti dei piani di valutazione.

A handwritten signature in black ink, consisting of a vertical line followed by a stylized 'e' and a horizontal flourish.

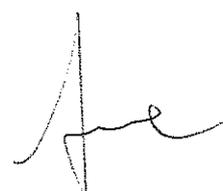
POSIZIONI DIRIGENZIALI

Categorie, piani e fattori di valutazione

La tavola 1 riporta il set di categorie, piani e fattori di valutazione per il gruppo delle posizioni dirigenziali.

Tavola 1

| <i>Posizioni dirigenziali</i> | | |
|---|--|---|
| <i>Le categorie generali di valutazione</i> | <i>I piani di valutazione</i> | <i>I fattori di valutazione</i> |
| <i>Professionalità necessaria</i> | <i>Conoscenze necessarie</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Tecniche • Giuridiche • Gestionali |
| <i>Responsabilità</i> | <i>Giuridico-formale</i> <i>Quadro finanziario di riferimento</i> <i>Organizzativa</i> | <p style="text-align: center;">-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spesa corrente gestita • Spesa per investimenti gestita • Entrate gestite • Numero posizioni direttive direttamente rispondenti • Numero di personale controllato |
| <i>Complessità direzionale</i> | <i>Complessità tecnico-operativa</i> <i>Relazioni interne</i> <i>Relazioni esterne</i> <i>Fabbisogno di innovazione</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Grado di disomogeneità • Grado di variabilità • Quadro dei vincoli • Interlocutori istituzionali • Collegamento con la struttura • Altre istituzioni • Destinatari • Innovazione nei processi • Innovazione nei servizi/attività • Innovazione nelle relazioni |
| <i>Strategicità*</i> | <i>Criticità rispetto al programma dell'amministrazione e alle linee guida del Direttore Generale</i> | - |



* Tale categoria viene introdotta al fine di permettere all'Amministrazione di individuare e responsabilizzare le posizioni che ritiene più critiche in relazione al contenuto esplicitato nel programma del Sindaco. In questo senso, l'attribuzione dei gradi è da ritenersi di competenza dell'Amministrazione, mentre i riscontri devono essere ricercati nel programma di governo stesso.

Ponderazione delle categorie

Attraverso il meccanismo della ponderazione delle singole categorie di valutazione è attribuito un peso specifico diverso in ragione del differente rilievo attribuito alle stesse ai fini della valutazione complessiva.

La tavola 2 riporta i pesi attribuiti alle singole categorie di valutazione.

Tavola 2 - Pesi percentuali attribuiti a ciascuna categoria di valutazione

| <i>CATEGORIE</i> | <i>PESI</i> |
|-----------------------------------|-------------|
| <i>Professionalità necessaria</i> | <i>15%</i> |
| <i>Responsabilità</i> | <i>25%</i> |
| <i>Complessità direzionale</i> | <i>40%</i> |
| <i>Strategicità</i> | <i>20%</i> |

Effettuazione della valutazione.

Viene utilizzata una scala di valutazione fondata su quattro livelli corrispondenti alla gradazione che ciascun fattore può assumere rispetto alla specifica posizione.

Nella tavola 3 sono riportate le descrizioni delle gradazioni di ciascun fattore. Ad ogni grado corrisponde un valore convenzionale stabilito in punti, secondo la scala indicata nella tavola 4. La valutazione consiste nel valutare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il grado/punteggio ottenuto dalla specifica posizione rispetto allo specifico fattore.

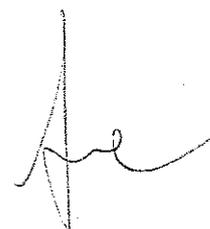


Tavola 3: descrizione fattori di valutazione in relazione ai gradi della scala di valutazione per dirigenti di area/settore

| RIFERIMENTI DELLA VALUTAZIONE | DESCRIZIONE GRADO DELLA SCALA DI VALUTAZIONE | | | |
|---|--|---|--|---|
| | GRADO | | | |
| | A | B | C | D |
| A) CATEGORIA PROFESSIONALITA' NECESSARIA | | | | |
| A.1) PIANO DI VALUTAZIONE: CONOSCENZE | | | | |
| A 1.1) FATTORE DI VALUTAZIONE CONOSCENZE TECNICHE | Non sono richieste particolari conoscenze tecnico-specialistiche | Sono richieste conoscenze tecnico-specialistiche in un ambito disciplinare | Sono richieste elevate conoscenze tecnico-specialistiche in un ambito disciplinare | Sono richieste conoscenze tecnico-specialistiche in più ambiti disciplinari |
| A 1.2) FATTORE DI VALUTAZIONE CONOSCENZE GIURIDICHE | E' richiesta una conoscenza di base della normativa generale | E' richiesta una conoscenza di base della normativa specifica relativa all'ambito controllato | E' richiesta una approfondita conoscenza specifica relativa all'ambito controllato | E' richiesta una approfondita conoscenza specifica rispetto all'ambito controllato e ad altri ambiti dell'ente |
| A 1.3) FATTORE DI VALUTAZIONE CONOSCENZE GESTIONALI | Sono richieste conoscenze gestionali di base | Sono richieste conoscenze gestionali approfondite | Le conoscenze gestionali sono la componente dominante della professionalità | E' richiesta la padronanza di tematiche avanzate e di frontiera |
| B) CATEGORIA: RESPONSABILITA' | | | | |
| B.1) PIANO DI VALUTAZIONE: RESPONSABILITA' GIURIDICO-FORMALE | | | | |
| B 1.1) FATTORE DI VALUTAZIONE RESPONSABILITA' GIURIDICO-FORMALE | Limitata assunzione di responsabilità individuali verso terzi | Prevalenza di attività caratterizzate dall'assunzione di responsabilità verso terzi | Assunzione di rilevanti responsabilità individuali verso terzi | Significativo grado di rischio connesso all'esercizio delle funzioni anche in relazione all'elevata capacità di spesa |
| B.2) PIANO DI VALUTAZIONE: QUADRO FINANZIARIO DI COMPETENZA | | | | |
| B 2.1) FATTORE DI VALUTAZIONE SPESA CORRENTE GESTITA (netto spese per personale ed interessi) | < 10% | >10% <30% | >30% < 50% | > 50% |
| B 2.2) FATTORE DI VALUTAZIONE SPESA PER INVESTIMENTI GESTITA (effettiva responsabilità intervento) | < 10% | >10% <30% | >30% < 50% | > 50% |
| B 2.3) FATTORE DI VALUTAZIONE ENTRATE GESTITE (effettiva responsabilità sull'acquisizione delle risorse) | < 10% | >10% <25% | >25% < 40% | > 40% |
| B.3) PIANO DI VALUTAZIONE: RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA | | | | |
| B 3.1) FATTORE DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRETTIVO CHE OPERA NELL'AMBITO DI COMPETENZA | < 2 | >2 <4 | >4 <6 | >6 |
| B 3.2) FATTORE DI VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRETTIVO CHE OPERA NELL'AMBITO DI COMPETENZA | <10 | >10 <20 | >20 <30 | >30 |
| RIFERIMENTI DELLA VALUTAZIONE | DESCRIZIONE GRADO DELLA SCALA DI VALUTAZIONE | | | |
| | GRADO | | | |

| | A | B | C | D |
|--|--|--|---|---|
| C) CATEGORIA COMPLESSITA' DIREZIONALE | | | | |
| C.1) PIANO DI VALUTAZIONE : COMPLESSITA' TECNICO-OPERATIVA DELL'ATTIVITA' | | | | |
| C 1.1) FATTORE DI VALUTAZIONE GRADO DI DISOMOGENEITA' DELLE ATTIVITA' CONTROLLATE | Attività appartenenti ad un unico settore di intervento | Attività appartenenti a più settori di intervento relativamente omogenei | Attività appartenenti a più settori di intervento differenziati | Attività altamente diversificate |
| C 1.2) FATTORE DI VALUTAZIONE GRADO DI VARIABILITA' DELLE ATTIVITA' CONTROLLATE | Prevalenza di attività stabili e ripetitive | Significativa presenza di attività non programmabili | Frequente presentarsi di problematiche nuove | Quadro delle attività in continua evoluzione |
| C 1.3) FATTORE DI VALUTAZIONE QUADRO DEI VINCOLI DEL CONTESTO | Presenza di un contesto (quadro normativo, sistema dei controlli, quadro delle risorse disponibili) debolmente vincolato | Contesto caratterizzato da significativi vincoli di carattere formale | Contesto caratterizzato da significativi vincoli sull'acquisizione e l'impiego delle risorse | Contesto altamente vincolato sia sul piano formale che delle risorse |
| C.2) PIANO DI VALUTAZIONE : RELAZIONI INTERNE | | | | |
| C 2.1) FATTORE DI VALUTAZIONE QUADRO DEGLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI | Collegamento diretto con il Sindaco | Collegamento diretto con un Assessore | Collegamento diretto con più di un Assessore | Esigenze di collegamento continuo e sistematico con tutti i componenti della Giunta |
| C 2.2) FATTORE DI VALUTAZIONE COLLEGAMENTI CON IL RESTO DELLA STRUTTURA | Relazioni fisiologiche con il resto della struttura | Relazioni frequenti con altre posizioni dirigenziali non dipendenti | Relazioni frequenti e intense con altre posizioni dirigenziali non dipendenti | Reti di relazioni con altre posizioni dirigenziali |
| C.3) PIANO DI VALUTAZIONE : RELAZIONI ESTERNE | | | | |
| C 3.1) FATTORE DI VALUTAZIONE RELAZIONI CON ALTRE ISTITUZIONI | Relazioni non significative con altre istituzioni esterne all'ente | Esigenze di collegamento sistematico con almeno un'altra istituzione | Esigenze di collegamento sistematico con molteplici istituzioni | Forte dipendenza dei risultati dalla gestione di una rete articolata di relazioni con altre istituzioni |
| C 3.2) FATTORE DI VALUTAZIONE RELAZIONI CON I DESTINATARI DELLE PRESTAZIONI | Contatti sporadici con i destinatari delle prestazioni | Esigenza di collegamento sistematico e continuo con i destinatari | Necessità di gestire un quadro articolato di relazioni con destinatari differenziati | Assorbimento prevalente nell'attività di relazione con i destinatari |
| C.4) PIANO DI VALUTAZIONE : FABBISOGNO DI INNOVAZIONE | | | | |
| C 4.1) FATTORE DI VALUTAZIONE FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NEI PROCESSI | Prevalenza di processi amministrativi consolidati | Esigenza di revisione e adattamento parziale dei processi amministrativi e delle procedure di lavoro | Esigenza di ridefinizione complessiva dei processi amministrativi e delle procedure di lavoro | Esigenza di continuo intervento per la modifica e l'aggiornamento dei processi amministrativi e delle procedure di lavoro |
| C 4.2) FATTORE DI VALUTAZIONE FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NEI SERVIZI E NELLE ATTIVITA' | Prevalenza di un portafoglio consolidato di attività e servizi | Esigenza di adattamento parziale del portafoglio di attività e servizi | Esigenza di ridefinizione complessiva del portafoglio di attività e servizi | Esigenza di continuo intervento per la modifica e l'aggiornamento del portafoglio di attività e servizi |
| C 4.3) FATTORE DI VALUTAZIONE FABBISOGNO DI INNOVAZIONE NEL QUADRO DELLE RELAZIONI | Presenza di un quadro stabile di relazioni interne ed esterne | Esigenza di ridefinizione dei contenuti e della modalità di relazione con interlocutori consolidati | Esigenza di ridefinizione del quadro degli interlocutori | Esigenza di continue modifiche nel quadro degli interlocutori rilevanti e nel contenuto delle relazioni con gli stessi |

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| D) CATEGORIA STRATEGICITA' | | | | |
| D.1) PIANO DI VALUTAZIONE : CRITICITA' RISPETTO AL PROGRAMMA DELL'AMMINISTRAZIONE | | | | |
| D 1.1) FATTORE DI VALUTAZIONE CRITICITA' RISPETTO AL PROGRAMMA DELL'AMMINISTRAZIONE | Normale rilevanza rispetto al programma del Sindaco | Significativa rilevanza rispetto al programma del Sindaco | Posizione critica rispetto al programma del Sindaco | Posizione strategica rispetto al programma del Sindaco |
| D 1.2) FATTORE DI VALUTAZIONE CRITICITA' RISPETTO ALLE LINEE GUIDA DEL DIRETTORE GENERALE | Normale rilevanza rispetto alle linee guida del D.G. | Significativa rilevanza rispetto alle linee guida del D.G. | Posizione critica rispetto alle linee guida del D.G. | Posizione strategica rispetto alle linee guida del D.G. |

Tavola 4: valori della scala di valutazione per fattore

| | GRADO A | GRADO B | GRADO C | GRADO D |
|-----------|----------|----------|----------|----------|
| FATTORE X | PUNTI 10 | PUNTI 25 | PUNTI 35 | PUNTI 40 |

Il meccanismo di calcolo

Effettuata questa operazione per tutti i fattori previsti dal sistema, il calcolo dei punteggi avviene in maniera del tutto automatica in quanto:

- il punteggio relativo al piano di valutazione viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei singoli fattori in cui si articola il piano di valutazione (ciò permette di evitare che alcuni piani di valutazione permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo per il fatto di essere articolati in un maggior numero di fattori);
- il punteggio relativo alla categoria viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei piani di valutazione in cui si articola la categoria (ciò permette di evitare che alcune categorie permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo per il fatto di essere articolate in un maggior numero di piani di valutazione);
- Il punteggio di ciascuna categoria viene moltiplicato per il "peso" che la categoria stessa assume ai fini della valutazione. Le categorie contribuiscono infatti in maniera differente alla determinazione del valore complessivo della posizione;
- la somma dei punteggi conseguiti in ciascuna categoria ponderati per il rispettivo peso permette di determinare il valore complessivo della posizione.
- nella tavola 5 è riportato lo schema di ponderazione delle categorie che determina per ciascuna categoria, i punteggi minimi e massimi ottenibili

Tavola 5 - La ponderazione delle categorie

| Famiglie/categorie | Peso della categoria (*) | Punteggio gradi | Punteggi min - max ponderati |
|-------------------------|--------------------------|-----------------|------------------------------|
| <i>Dirigenti</i> | | | |
| Professionalità | 15 | 10 - 40 | 150 - 600 |
| Responsabilità | 25 | 10 - 40 | 250 - 1000 |
| Complessità direzionale | 40 | 10 - 40 | 400 - 1600 |
| Strategicità | 20 | 10 - 40 | 200 - 800 |
| | 100 | Totale | 1000 - 4000 |

(*) Il peso non viene espresso in termini percentuali al fine di agevolare la procedura di calcolo.

La determinazione delle classi

Una volta pervenuti al valore di ciascuna posizione espresso in termini di punti, è necessario collocare le singole posizioni in "classi" di criticità omogenea, in modo da ridurre il significato differenziante che è implicito nell'utilizzo dei metodi analitici "a punteggio". Raggruppando i punti in classi è inoltre possibile compensare eventuali errori compiuti nel corso della valutazione o comunque evitare ripercussioni retributive degli stessi.

d) Il collegamento con il sistema retributivo

A ciascuna delle classi viene preventivamente assegnata una determinata retribuzione di posizione. Tali valori, così come la numerosità e l'ampiezza delle classi, sono subordinate alla strategia retributiva per la dirigenza del Comune di Porto Torres e vengono così definiti:

Retribuzione di posizione (in €)

| 11.533,17 | 16.000 | 23.000 | 30.000 | 37.000 | 45.102,87 |
|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| < 2000 | >2001<2400 | >2401<2800 | >2801<3200 | >3201<3600 | >3601 |

3. Alcune valutazioni sulla metodologia proposta:

La metodologia proposta, di natura più analitica e strutturata, si pone in una linea di maggiore continuità rispetto ad una concezione che presuppone un alto livello di formalizzazione dei processi decisionali e il collegamento di questi ad elementi il più possibile oggettivabili. In tal senso il metodo si fonda sull'analisi approfondita delle posizioni dirigenziali, anche se ciò non deve indurre la ricerca di un'oggettività assoluta che comunque contrasta con la natura in parte discrezionale dei processi di valutazione.

Dal punto di vista tecnico il metodo presenta i seguenti vantaggi fondamentali:

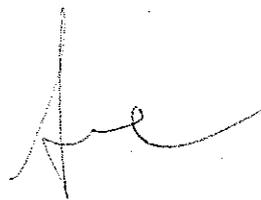
- ha già conosciuto, sia pure con impostazioni differenziate, una significativa sperimentazione negli enti locali;
- rende esplicito e dettagliato il processo decisionale che conduce alla valutazione;
- fornisce una misura puntuale (seppure convenzionale) della rilevanza relativa delle diverse posizioni, evidenziandone le determinanti;

presuppone un processo di analisi organizzativa che può fornire elementi utili e rilevanti per interventi di riprogettazione/ridisegno dei ruoli dirigenziali.

Al tempo stesso tale metodo presenta i seguenti possibili svantaggi:

- può risultare eccessivamente oneroso in presenza di un numero limitato di posizioni da valutare (rischio di sovradimensionamento dello strumento);
- può risultare troppo sensibile a variazioni nell'assetto strutturale e nella distribuzione delle risorse e delle funzioni all'interno dell'ente (rischio di necessaria periodica riattivazione del processo di valutazione);
- può emergere il rischio che qualunque individuazione di fattori, in ogni caso necessariamente limitati, possa non tenere in giusto conto tutte le dimensioni rilevanti;
- può verificarsi che i tempi della valutazione (con i necessari confronti) risultino eccessivamente lunghi rispetto alle esigenze dell'ente e all'effettiva complessità del problema da governare (rischio di burocratizzazione della valutazione);

la formulazione di una graduatoria puntuale, in situazioni di bassa differenziazione sostanziale, può indurre tensioni interne non funzionali al miglioramento dell'ente.



Il sistema di valutazione delle prestazioni

1. Le finalità della valutazione

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Porto Torres costituisce un momento qualificato della gestione finalizzato a:

- promuovere l'identificazione degli obiettivi individuali prioritari da perseguire in relazione alle priorità dell'amministrazione;
- orientare l'azione individuale dei dirigenti ai risultati attesi dalla gestione;
- promuovere il progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi a quanto previsto dal ruolo manageriale;
- favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili;
- fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema degli incarichi e al sistema retributivo della dirigenza.

2. Gli elementi di base del sistema di valutazione

Il sistema di valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli dirigenti rispetto ad attese predefinite e concordate con gli stessi.

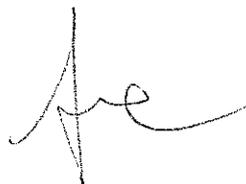
Le attese di prestazione riguardano la sfera complessiva delle funzioni attribuite a ciascun dirigente. Possono essere espresse in riferimento alla normale attività di gestione dell'ambito organizzativo presidiato così come a particolari progetti e/o iniziative di sviluppo, anche condivise con altri dirigenti.

Ai fini della valutazione è comunque indispensabile effettuare una selezione tra le attese di prestazione mirata ad evidenziare quelle più qualificanti e quindi di maggior rilievo in una logica di orientamento dell'azione individuale verso gli aspetti ritenuti più critici e prioritari.

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

- il grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati;
- l'adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto ad aree e fattori espressivi di prestazioni dirigenziali critiche.

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in relazione alle caratteristiche del



dirigente e della posizione ricoperta, in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione sul piano dei fattori di prestazione avviene in relazione a sei aree predeterminate, comuni a tutti i dirigenti. Per sua stessa natura, questo secondo piano presuppone una valutazione molto meno deterministica e automatica – quindi più qualitativa - rispetto a quanto visto per la parte sugli obiettivi.

NB. L'utilizzo combinato di obiettivi e fattori di prestazione permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dirigente. Il piano dei fattori di prestazione permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

3. Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione dirigenziale in un punteggio. Il punteggio massimo ottenibile da un dirigente è convenzionalmente fissato in 100 punti dei quali:

- 50 riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi
- 50 alla valutazione su aree e fattori di prestazione.

La valutazione corrispondente a 100 punti rende conto di una prestazione dirigenziale, nel suo insieme, pienamente in linea con le attese (rispetto a quanto concordato ad inizio anno tra valutatore e valutato).

In casi particolari e secondo i meccanismi tecnici di seguito illustrati, tale valutazione può raggiungere un punteggio superiore, fino a 120 punti, in ragione:

- di una valutazione a priori del particolare grado di complessità e rischio degli obiettivi da raggiungere.

Di seguito vengono specificate le modalità tecniche di valutazione sul piano degli obiettivi e sul piano delle aree e dei fattori di prestazione, nonché di determinazione della valutazione finale di sintesi. Lo strumento di riferimento è costituito dalle schede di valutazione, allegate al presente documento.

3.1 La valutazione sugli obiettivi

Gli obiettivi rappresentano:

- risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo di riferimento;
- riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria, comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;

- opportunamente selezionati;
- in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione;
- concordati ad inizio periodo con il valutato.

Gli obiettivi devono inoltre essere:

- al tempo stesso "sfidanti" e realistici;
- definiti in modo chiaro e sintetico;
- associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.

E' connotato al concetto di obiettivo quello di rischio (non certezza del conseguimento). Ovvero non sono da considerarsi obiettivi ai fini della valutazione le attività di carattere meramente routinario ed i cui esiti sono, per loro natura, obbligati.

L'obiettivo rappresenta quindi un risultato atteso che può essere o non essere conseguito nel periodo, in ragione dell'apporto e della professionalità espressa dal dirigente.

Inoltre, nella definizione degli obiettivi ad inizio anno, va necessariamente effettuata una stima delle condizioni esterne, non direttamente controllabili, che si presume si verificheranno nel corso del periodo di valutazione. L'effettuazione di stime attendibili rappresenta parte integrante del processo di valutazione ed espressione della professionalità del dirigente.

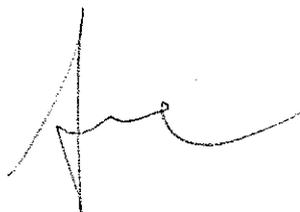
Nella definizione degli obiettivi e' opportuno spingersi il più possibile "a valle" del risultato atteso, ovvero qualora possibile sempre privilegiare l'individuazione di risultati finali piuttosto che di fasi intermedie dei processi di lavoro.

Ai fini di incentivare l'integrazione tra le diverse strutture e funzioni del Comune, e' ipotizzabile infine l'individuazione di obiettivi condivisi da più dirigenti.

Il quadro degli obiettivi complessivamente emergenti dal sistema di valutazione dovrebbe essere rappresentativo dei risultati più significativi da conseguire nel corso dell'anno, in collegamento ed attuazione di quanto previsto dal Programma del Sindaco e dell'Amministrazione.

Sul piano tecnico, la valutazione su obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (**Scheda A – Valutazione su obiettivi**) e secondo il percorso di seguito descritto.

1. Individuazione degli obiettivi individuali (A), del peso dei singoli obiettivi (B), dei punti previsti per ciascun obiettivo (C), dell'indicatore (degli indicatori) di verifica (D) e delle soglie di obiettivo (E) e (F).



Devono essere individuati per ciascun dirigente un numero limitato di obiettivi, tale da rendere conto delle componenti più significative dei risultati da produrre, corredati dei relativi parametri di valutazione. Gli obiettivi devono essere formulati in maniera sintetica ed operativa, e indicati nella colonna A.

Agli obiettivi individuati viene attribuito un peso, in ragione del rilievo e del grado di complessità (colonna B). La somma dei pesi attribuiti deve dare il totale di 100 punti.

In situazioni particolari, collegate ad un particolare profilo di rischio, rilievo e complessità degli obiettivi assegnati, la somma dei pesi può raggiungere i 120 punti.

Nella colonna C, devono quindi essere indicati i punti effettivamente assegnati agli obiettivi (tali punti di regola coincidono con quelli di colonna B, fatta eccezione per le situazioni particolari sopra richiamate).

Nella colonna D devono essere indicati i parametri e gli indicatori di verifica del raggiungimento dell'obiettivo.

Nelle colonne E ed F devono essere individuati i valori di tali parametri, di norma identificando un intervallo: il valore peggiore (colonna E) e il valore migliore (colonna F), che permettono alla fine di determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Esempio. Al dirigente viene attribuito l'obiettivo di elaborare una proposta di regolamento entro un periodo compreso tra il 31 dicembre (valore peggiore) e il 30 settembre (valore migliore).

A consuntivo, il raggiungimento del valore migliore determina il pieno ottenimento dell'obiettivo ®.

Un valore compreso tra il migliore e il peggiore determina il raggiungimento parziale dell'obiettivo (PR).

Un valore al di sotto quello peggiore determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo (NR).

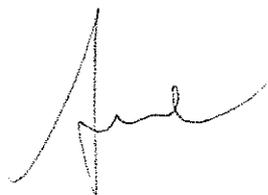
Può verificarsi il caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi. Per questi obiettivi non si configura la fattispecie dell'obiettivo parzialmente raggiunto. Questa situazione può essere rappresentata individuando per il parametro il solo valore migliore (colonna F).

2. Valutazione intermedia (G)

Consiste nella verifica dei parametri a metà del periodo di valutazione.

Per ragioni di semplicità di gestione del metodo, qualora non siano disponibili rilevazioni intermedie sui parametri individuati, il valutatore si limita a segnalare qualitativamente lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati (= in linea; - in difetto rispetto a quanto previsto; + al di sopra di quanto previsto).

3. Valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi (H-I)



Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione (H), il valutatore procede ad attribuire a ciascun obiettivo un punteggio (I) secondo la seguente scala:

R= raggiunto = punteggio 1

PR= parzialmente raggiunto = punteggio 0,6

NR= non raggiunto = punteggio 0

4. Determinazione punteggi effettivi (L)

Si ottiene per ciascun obiettivo moltiplicando i punti previsti (colonna C) per il punteggio effettivo (colonna I).

5. Determinazione punteggio effettivo finale obiettivi (V1)

E' dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi (colonna L).

Tale punteggio puo' essere compreso in un intervallo tra 0 e 120 punti.

3.2 La valutazione sulle aree e i fattori di prestazione

Il secondo piano di valutazione prevede i seguenti elementi:

- * sei aree di prestazione di riferimento.
- * l'articolazione di ciascuna area di prestazione in un numero variabile di fattori di prestazione.

Le aree costituiscono raggruppamenti di comportamenti manageriali dirigenziali omogenei rispetto all'ambito di applicazione e agli effetti attesi. Tali comportamenti sono specificati attraverso i fattori.

Il metodo prevede la possibilità di attribuire un peso percentuale differente a ciascuna delle aree in relazione all'importanza assunta dalle stesse per il valutato.

Il metodo di valutazione si basa sui seguenti elementi:

- la valutazione viene effettuata a livello di area (quindi non a livello di singolo fattore);
- i fattori servono per esplicitare meglio il contenuto dell'area e fornire elementi per una valutazione organica del contributo atteso.

Sul piano tecnico, la valutazione sui comportamenti organizzativi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (**Scheda B – Valutazione su aree e fattori di prestazione**) e secondo il percorso di seguito descritto.

1. Specificazione delle aree e dei fattori di prestazione e attribuzione del peso alle aree selezionate (colonne 1-2 e 3)

Nell'ambito del confronto di valutazione iniziale, il dirigente e il valutatore definiscono il significato delle aree e dei fattori di valutazione per la specifica prestazione attesa. Ciò richiede:

1. di selezionare le aree che costituiranno oggetto di valutazione. Il metodo prevede infatti la possibilità di effettuare la valutazione su tutte le aree oppure su un numero limitato delle stesse;
2. di selezionare, all'interno delle aree, fattori di prestazione che possono meglio contribuire a specificare le attese di prestazione relative all'area;
3. di attribuire a ciascuna delle aree selezionate un peso percentuale corrispondente alla sua importanza relativa rispetto al totale della valutazione. La somma dei pesi attribuiti alle aree deve dare il totale di 100 punti.

2. Valutazione intermedia (colonna 4)

In occasione del colloquio di valutazione intermedio, valutatore e dirigente fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla.

In analogia a quanto avviene per la valutazione su obiettivi, il valutatore si limita in questa fase a segnalare qualitativamente l'andamento della prestazione (= in linea; - al di sotto delle attese; + al di sopra delle attese).

3. Valutazione finale (colonna 5)

Il valutatore esprime una valutazione sulle aree selezionate, secondo i seguenti gradi e punteggi:

| Grado | Valutazione | Punteggio |
|----------|---|-----------|
| <i>D</i> | <i>Contributo inadeguato</i> | 0 |
| <i>C</i> | <i>Contributo parzialmente al di sotto delle attese</i> | 0,5 |
| <i>B</i> | <i>Contributo in linea con le attese</i> | 0,8 |

| | | |
|----------|------------------------------|---|
| <i>A</i> | <i>Contributo eccellente</i> | 1 |
|----------|------------------------------|---|

4. Determinazione punteggio singole aree (colonna 6)

Si ottiene, per ciascuna area, moltiplicando il peso dell'area (colonna 3) per il punteggio assegnato alla stessa (colonna 5).

5. Determinazione punteggio finale aree/fattori (V2)

E' dato dalla somma dei punteggi relativi alle singole aree.

Tale punteggio puo' essere compreso in un intervallo di norma compreso tra 0 e 100 punti.

3.3 La valutazione finale complessiva

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella che segue (Scheda C – Valutazione di sintesi):

| | | |
|---|---|----------------------|
| <i>Valutazione su obiettivi</i> <i>max 120 punti</i> | Incidenza sulla valutazione finale <i>50%</i> | <i>Max 60 punti</i> |
| <i>Valutazione su aree e fattori di prestazione</i> <i>max 100</i> | Incidenza sulla valutazione finale <i>50%</i> | <i>Max 50 punti</i> |
| Valutazione finale della prestazione dirigenziale | <i>Somma delle valutazioni ponderate dei due piani di valutazione</i> | <i>Max 110 punti</i> |

Nell'ipotesi di piena rispondenza alle aspettative della prestazione dirigenziale, il punteggio previsto è di 100 punti.

Solo nel caso dell'assegnazione ex-ante al dirigente di obiettivi particolarmente rischiosi, complessi e impegnativi, il punteggio, una volta conseguiti gli obiettivi, può raggiungere i 110 punti.

Punteggi superiori ai 100 punti sono quindi da collegarsi a prestazioni di particolare rilievo e di carattere fortemente distintivo.

5. Il collegamento con il sistema retributivo

E' ipotizzabile una correlazione tra punteggio di valutazione e retribuzione di risultato secondo il seguente schema:

| Fascia di punteg. | Fino a 50 | Da 51 a 60 | Da 61 a 80 | Da 81 a 90 | Da 91 a 100 | Da 101 a 110 |
|------------------------|-------------------|--------------------|------------|------------|-------------|--------------|
| Retribuz. di risultato | Valutaz. negativa | Retribuz. pari a 0 | 60% di X | 80% di X | X | 115% di X |

I valori riportati sono puramente indicativi e seguono una logica di valorizzazione delle prestazioni di maggiore rilievo.

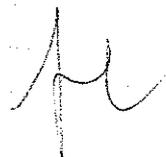
La scelta effettiva di correlazione tra valutazioni e retribuzioni dirigenziali rientra infatti nelle più generali politiche retributive di ente e all'interno di queste deve essere inserita e valutata.

Secondo l'ipotesi sopra delineata non si genererebbero resti di retribuzione di risultato nei singoli periodi (essendo il valore di X variabile e correlato alla distribuzione complessiva delle valutazioni).

Una ipotesi alternativa da valutare e' quella della fissazione ex-ante di un valore di riferimento di X, eventualmente adattabile al ribasso in caso di non capienza del fondo (per concentrazione delle valutazioni nelle fasce alte) o, nell'ipotesi opposta, con eventuale destinazione dei resti all'esercizio successivo (ad incremento o a finanziamento del fondo per la retribuzione di risultato dei dirigenti).

Anche se più difficilmente applicabile nel breve periodo, può essere utile prevedere che nel tempo la retribuzione di risultato dei dirigenti possa essere in qualche misura collegata, oltre che alla prestazione individuale, a fattori quali:

- l'andamento complessivo dell'ente (grado di attuazione del programma del Sindaco, parametri generali di efficienza gestionale, confronti con altre amministrazioni, ecc.);
- la valutazione dei destinatari o stakeholders dell'azione delle diverse strutture comunali.



Scheda C -Valutazione di sintesi (esempio)

| | | |
|--|--|---------------------------------------|
| <p><i>Valutazione su obiettivi</i> 106 <i>(max 120 punti)</i></p> | <p>Incidenza sulla valutazione finale 50%</p> | <p><i>V1 = 53 punti</i></p> |
| <p><i>Valutazione su aree e fattori di prestazione</i> 93,33 <i>(max 100 punti)</i></p> | <p>Incidenza sulla valutazione finale 50%</p> | <p><i>V2 = 46,66 punti</i></p> |
| <p>Valutazione finale della prestazione dirigenziale <i>(max 110 punti)</i></p> | <p><i>Somma delle valutazioni ponderate dei due piani di valutazione</i></p> | <p><i>V = 99,66 punti</i></p> |