

Comune di UDINE

Proposta del Nucleo di Valutazione

Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali

Documento operativo

Finalità

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali del comune di Udine non si pone esclusivamente le finalità di controllo interno indicate dalla normativa e dai CCRL di riferimento, ma vuole rappresentare una fondamentale leva di crescita delle competenze manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso.

Per questo:

- non si esaurisce esclusivamente nel momento finale della valutazione effettuata dal Nucleo, ma si sviluppa nell'arco di tutto l'anno prevedendo specifici percorsi di crescita di gruppo ed individuali;
- non interessa solo i valutati e il Nucleo di valutazione, ma coinvolge tutti gli attori dell'organizzazione in una logica di processo di crescita comune;
- non opera separatamente dagli altri sistemi gestionali, ma si coordina e si integra nel comune obiettivo di migliorare i risultati dell'ente, sia sotto il profilo quantitativo (efficienza ed economicità) che qualitativo (efficacia e customer satisfaction)

Oggetto e metodologia di valutazione:

La valutazione riguarda due principali elementi:

- 1. I RISULTATI*
- 2. LE COMPETENZE*

I RISULTATI

La valutazione dei risultati considera:

1. Tutti gli **obiettivi di sviluppo** inseriti nel Peg
2. Alcuni **obiettivi di miglioramento** (obiettivi gestionali), scelti secondo il criterio della "rilevanza" sulla base delle risorse assorbite in termini di:
 - a. Tempo (tempo del dirigente assorbito annualmente dall'attività)
 - b. Risorse economiche destinate all'attività

Non viene valutata l'attività consolidata.

Il Nucleo assegna un indice di strategicità ad ogni obiettivo di sviluppo valutato, che può variare da 0,5 a 1,5. Si attribuisce valore da 0,5 a 1 agli obiettivi che non presentano particolare strategicità e possono essere ritenuti ordinari; si attribuisce 1,5 agli obiettivi ritenuti invece particolarmente rilevanti.

Sulla base del grado di raggiungimento dell'obiettivo può essere assegnato un punteggio da 0 a 3. Il Nucleo attribuisce punteggio pari a 0 in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo e pari a 3 in caso di totale raggiungimento dell'obiettivo. Al di sotto della percentuale del 50% il singolo obiettivo si intende non raggiunto. Al parziale raggiungimento dell'obiettivo è assegnato un punteggio intermedio, tra 1 e 3.

Il punteggio finale attribuito ai risultati è rappresentato dalla somma dei prodotti tra i punteggi assegnati al grado di raggiungimento degli obiettivi e il corrispondente indice di strategicità.

Alla valutazione dei risultati può essere assegnato un punteggio massimo pari a 15.

LE COMPETENZE

La valutazione delle competenze si concentra su alcuni aspetti ritenuti strategici dall'Amministrazione per lo specifico contesto organizzativo, ovvero:

1. Gestione delle risorse umane e dei gruppi di lavoro;
2. Relazioni interne ed esterne (comunicazione e negoziazione);
3. Propositività e problem solving

La descrizione più dettagliata degli aspetti considerati per ogni specifica competenza utile alla comprensione e alla condivisione dell'aspetto considerato da parte di valutatore e valutato, è indicata nella tabella seguente:

N°	Competenze considerate	Descrizione
1	Gestione risorse umane e dei gruppi di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Attribuisce gli obiettivi ai collaboratori e verifica i risultati - Sa delegare i compiti ai propri collaboratori - Effettua un monitoraggio analitico dell'avanzamento lavori, dello stato dell'arte di progetti affidati ai collaboratori; - Utilizza un approccio alla valutazione teso allo sviluppo delle risorse e non al giudizio sommativo - Utilizza uno stile di leadership diverso (direttivo, collaborativo, ecc.) secondo le circostanze
2	Relazioni interne ed esterne (comunicazione, negoziazione...)	<ul style="list-style-type: none"> - Instaura sinergie con altre strutture organizzative, ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni - Comunica con i propri interlocutori attraverso una modalità efficace: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica l'obiettivo che intende raggiungere ed adegua ad esso il proprio linguaggio;

		<p>2. Si esprime con un linguaggio chiaro e comprensibile;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nelle relazioni sa esprimere il proprio pensiero o dissenso in modo costruttivo
3	Propositività e problem solving strategico	<ul style="list-style-type: none"> - Supporta attivamente il vertice politico e la direzione generale nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche - Risolve le situazioni straordinarie - Elabora idee in grado di risolvere i problemi - Inquadra i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi

Per valutare le competenze si introduce una valutazione a 360°, che viene cioè effettuata ponderando le valutazioni espresse da tutti i soggetti che in diverso modo collaborano con il dirigente valutato. Nello specifico, la valutazione sarà espressa dai seguenti soggetti:

1. Direttore generale, attraverso un colloquio di valutazione con il valutato;
2. Assessori di riferimento (Assemblea dei Sindaci per il dirigente dell'Ambito), Sindaco e Consiglieri delegati, attraverso un'intervista mirata effettuata dal D.G. o dall'intero Nucleo relativa agli aspetti di pertinenza (capacità di confrontarsi sugli obiettivi ...)
3. Colleghi dirigenti, titolari di posizione organizzativa e alcuni (% definita dal Nucleo) dipendenti della struttura gestita dal dirigente valutato.

Ogni soggetto coinvolto valuta le competenze utilizzando scale di valutazione con livelli di intensità, da 1 a 5. La valutazione pari a 1 esprime un livello di competenza considerato non adeguato; la valutazione pari a 3 rappresenta un livello adeguato di competenza; la valutazione pari a 5 corrisponde ad un livello ottimo di competenza. A livelli intermedi corrispondono valutazioni pari a 2, 4.

Nel valutare le competenze il Nucleo non agisce da valutatore diretto ma da coordinatore del processo valutativo, esprimendo, nella scheda, un *punteggio medio* risultante dalla valutazione da parte dei diversi soggetti coinvolti.

Alla valutazione delle competenze può essere assegnato un punteggio massimo pari a 15.

Il processo di valutazione

Fanno parte del processo di valutazione quattro distinte fasi:

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

La fase iniziale

Si concretizza nell'incontro tra Nucleo e dirigenti da effettuarsi ad inizio anno, durante il quale si consegnano le schede di valutazione con obiettivi assegnati (desunti dal PEG) e il relativo indice di strategicità.

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

La fase intermedia

Riguarda il momento del confronto con il D.G. sul grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG e l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie. Oltre al confronto sugli obiettivi di PEG, questa fase coincide con il momento di follow-up nel quale il soggetto valutato verifica lo sviluppo delle competenze sulle quali ha lavorato nei primi mesi dell'anno (si veda a riguardo quanto descritto nella fase di sviluppo).

La fase della valutazione di fine periodo

Si concretizza nell'insieme di azioni che, coordinate dal Nucleo, portano al punteggio finale assegnato ad ogni dirigente.

In particolare:

a) per la valutazione dei risultati, il Nucleo verifica i risultati utilizzando i dati del controllo di gestione ed altri elementi (relazioni dirigenti, colloqui, ecc...);

b) la valutazione delle competenze, viene effettuata ponderando le valutazioni espresse da tutti i soggetti che in diverso modo collaborano con il dirigente valutato, secondo le modalità sopra espresse.

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

Tale considerazioni sono chiaramente espresse nella scheda di valutazione finale.

L'output della fase di valutazione diventa quindi l'input della fase successiva, quella di sviluppo.

Fase dello sviluppo di competenze

Questa fase rappresenta il momento di "valore" dell'intero processo e viene gestita durante l'intero anno.

Dai risultati della valutazione, infatti, vengono definiti i percorsi di crescita comuni a tutti i dirigenti e quelli specifici per ogni dirigente.

Su questi dovranno essere programmate specifiche azioni formative.

La scheda di valutazione

La scheda di valutazione riassume in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione sopra descritti ed è consegnata al dirigente alla fine del periodo di valutazione ed è riportata in tavola 1.

Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della prestazione ed è da considerarsi anche per l'applicazione dell'art.25 del CCRL 2002-2005.

La valutazione si intende negativa se inferiore a 10/30 e comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

L'attribuzione della retribuzione di risultato

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo della retribuzione di risultato spettante al dirigente.

L'importo massimo della retribuzione di risultato è uguale per tutti i dirigenti.

Tale ammontare viene assegnato in presenza di una valutazione pari a 30.

La quota spettante ad ogni dirigente è determinata proporzionalmente al punteggio conseguito.

Il calcolo della retribuzione di risultato spettante ad ogni dirigente è quindi effettuato secondo la proporzione che segue:

$$A : 30 = X : B$$

Dove:

A = ammontare di incentivo massimo pro-capite

B = punteggio conseguito dal dirigente nella scheda di valutazione

X = ammontare di incentivo conseguito dal dirigente valutato

Tavola 1 - Scheda di valutazione

Cognome e nome:						
Area di appartenenza:						
Periodo di valutazione:						
1° area di valutazione	Obiettivi di PEG: di sviluppo e di miglioramento		a) <i>Indice di Strategicità¹</i>	Percentuale di raggiungimento	b) <i>Valutazione da 0 a 3²</i>	a) * b) <i>Punteggio finale</i>
	1					
	2					
	3					
	4					
Totale 1° area di valutazione (max 15 punti)						
2° area di valutazione	Competenze					<i>Punteggio finale da 1 a 5³</i>
	1	Gestione risorse umane				
	2	Relazioni interne ed esterne (comunicazione e negoziazione)				
	3	Propositività e problem solving strategico				
Totale 2° area di valutazione (max 15 punti)						
Punteggio complessivo su base 30						
Aree di sviluppo						
Firma del valutato			Firma dei componenti il Nucleo di valutazione			

¹ Correttivo in merito al grado di strategicità dell'obiettivo: da 1 (obiettivo ordinario) a 1,5 (obiettivo particolarmente strategico)

² Grado di raggiungimento dell'obiettivo: da 0 (obiettivo non raggiunto) a 3 (obiettivo completamente raggiunto)

³ Grado di competenza detenuto dal valutato sul singolo fattore di competenza: da 1 (livello non adeguato) a 5 (livello ottimo)