

Allegato alla delibera n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_



# **PROVINCIA DI PESARO E URBINO**

## **MANUALE PER LA VALUTAZIONE**

**Valutazione della performance individuale ed organizzativa  
del personale dirigente**

## INDICE

<b>Finalità della valutazione</b>	<b>Pag. 3</b>
<b>Oggetto della valutazione</b>	<b>Pag. 4</b>
<b>Metodologia di valutazione</b>	<b>Pag. 10</b>
<b>Soggetti preposti alla valutazione</b>	<b>Pag. 21</b>
<b>Strumenti della valutazione</b>	<b>Pag. 22</b>
<b>Tempistica della valutazione</b>	<b>Pag. 23</b>
<b>Comunicazione della valutazione</b>	<b>Pag. 24</b>
<b>Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio</b>	<b>Pag. 25</b>
<b>Errori da evitare nella valutazione</b>	<b>Pag. 26</b>
<b>Appendice:</b>	
- <b>Bonus annuale delle eccellenze</b>	<b>Pag. 28</b>
- <b>Premio annuale per l'innovazione</b>	<b>Pag. 28</b>
- <b>Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale</b>	<b>Pag. 29</b>
<b>Allegato:</b>	
<b>Scheda di valutazione</b>	<b>Pag. 30</b>

## 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 cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, l'assegnazione dell'indennità 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 programmati, il contributo assicurato alla performance generale della struttura, la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Dirigenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.

### Performance organizzativa, obiettivi, indicatori e target

In conformità a quanto stabilito dai principi del D.Lgs. n. 150/2009 e dal regolamento dell'ente, la performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento all'ente nel suo complesso ed alle unità organizzative in cui si articola.

In linea generale, la "performance organizzativa" esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione. La sua misurazione richiede pertanto la preventiva individuazione di indicatori di risultato che esprimano il livello di conseguimento dell'obiettivo; richiede inoltre, ove possibile, la indicazione di target, ovvero livelli di risultato che indichino preventivamente il traguardo da superare perché l'obiettivo possa considerarsi pienamente raggiunto.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione (Piano generale di sviluppo, RPP, Piano esecutivo di gestione, Piano dettagliato degli obiettivi).

Gli obiettivi devono essere focalizzati sui risultati. Essi non devono coincidere con la mera esecuzione di attività (anche collegate a progetti) o con il rispetto di adempimenti già fissati dalle norme di legge o di regolamento.

Gli obiettivi sono, di norma, tra loro collegati. Ad esempi, il rispetto del patto di stabilità richiede il rispetto di obiettivi economico-finanziari a livello di unità organizzative; il miglioramento della qualità di un servizio (riduzione dei tempi di attesa) richiede il conseguimento di obiettivi di efficienza interna (riduzione dei tempi di lavoro per fase di processo).

Gli obiettivi dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il sistema della performance management adottato dalla Provincia di Pesaro e Urbino dovrà tendere a bilanciare le diverse aree di risultato, fissando obiettivi e misurando risultati che interessino contemporaneamente tutte le aree indicate.

#### Valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

La valutazione riguarda la qualità del contributo fornito dal Dirigente alla performance dell'intero Ente. Tale qualità viene valutata con riferimento agli aspetti che contraddistinguono la performance organizzativa dell'Ente come previsto dall'art.8 del decreto legislativo n.150 del 2009 ovvero:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

#### Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Individuazione obiettivi strategici (da un minimo di 3 ad un massimo di 5 per ogni dirigente) collegati alle linee di indirizzo del Piano strategico, del Bilancio di Previsione della Relazione Previsionale e Programmatica, del PEG e del Piano della Performance.

Assegnazione ai dirigenti tramite l'approvazione dei suddetti strumenti di pianificazione e di programmazione .

Individuazione degli indicatori di risultato.

Verifica periodica dello stato di attuazione degli obiettivi assegnati da parte del Nucleo di Valutazione.

Valutazione finale in particolare per ciò che riguarda la performance organizzativa tramite la pagina 1 della scheda di valutazione (area di valutazione degli obiettivi) e la pagina 3 (raggiungimento degli obiettivi, strategicità degli obiettivi e contesto operativo).

#### Valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

La valutazione riguarda la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nella realizzazione dell'attività istituzionale.

#### Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri raggruppati in tre ambiti:

## **AMBITO: REALIZZATIVO**

### **- Iniziativa**

intesa come la capacità di identificare nuove opportunità di sviluppo, decidendone l'attuazione in autonomia, nel rispetto delle deleghe ricevute 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 programmati	42
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura (ente)	8
Performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (servizio)	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

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il *punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi* è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

Per quanto concerne la *qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura*, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:

- **da 1 a 2** – Bassa qualità del contributo
- **da 3 a 6** – Media qualità del contributo
- **da 7 a 8** – Alta qualità del contributo

Il *punteggio della valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura* è dato dalla valutazione numerica attribuita al contributo stesso.

Per quanto concerne la *performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità*, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:

- **da 1 a 3** – Performance bassa
- **da 4 a 10** – Performance media
- **da 11 a 14** – Performance alta

**Il punteggio della valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità** è dato dalla valutazione numerica attribuita alla performance stessa.

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

*Per quanto concerne le **competenze** e i relativi comportamenti, tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 36 assume i seguenti significati:*

## **AMBITO: REALIZZATIVO**

### **Iniziativa**

(intesa come la capacità di identificare nuove opportunità di sviluppo, decidendone l'attuazione in autonomia, nel rispetto delle deleghe ricevute e di assumersi le responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi e la soluzione dei problemi, anche in caso di insuccesso)

**Punteggi da 1 a 5:** Tende a interpretare in maniera rigida e burocratica le proprie responsabilità, limitando e svalutando il proprio ruolo

**Punteggi da 6 a 10:** Cerca di ricoprire le proprie responsabilità, non tenendo però il passo con i cambiamenti intervenuti nel lavoro, nei servizi e nell'Ente

**Punteggi da 11 a 20:** Cerca di ricoprire le proprie responsabilità, tenendo il passo con i cambiamenti intervenuti nel lavoro, nei servizi e nell'Ente

**Punteggi da 21 a 30:** Interpreta le proprie responsabilità ed il proprio ruolo, sviluppandoli, nel tempo, in coerenza con lo sviluppo e il miglioramento dell'Ente

**Punteggi da 31 a 36:** Assume su di sé la responsabilità del processo di miglioramento, di innovazione e di ricerca di nuove opportunità nel lavoro, nei servizi e nell'Ente nel suo complesso, ai quali, con l'esempio, dà impulso ed energia

## **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)

**Punteggi da 1 a 5:** è conflittuale nell'affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite

**Punteggi da 6 a 10:** è generalmente poco disponibile ad affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite

**Punteggi da 11 a 20:** se richiesto, accetta di adattare i propri schemi operativi e il proprio comportamenti a nuove situazioni o cambi di programma, in coerenza con il mutare del contesto dell'ente

**Punteggi da 21 a 30:** è aperto a nuove sfide e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale

**Punteggi da 31 a 36:** interpreta in modo proattivo il mutare delle circostanze, dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza; aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione, promuovendo il cambiamento

## **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)

**Punteggi da 1 a 5:** è conflittuale nell'aprirsi a nuove idee e ad apprendere dagli errori

**Punteggi da 6 a 10:** è generalmente poco disponibile ad aprirsi a nuove idee e ad apprendere dagli errori

**Punteggi da 11 a 20:** se richiesto, accetta di aprirsi a nuove idee e di acquisire nuove conoscenze

**Punteggi da 21 a 30:** è aperto a nuove idee, ad apprendere dagli errori e ad acquisire nuove conoscenze

**Punteggi da 31 a 36:** acquisisce nuove conoscenze in modo da anticipare e preparare l'Ente ai mutamenti di scenari e di operatività

## **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)

**Punteggi da 1 a 5:** il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

**Punteggi da 6 a 10:** il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

**Punteggi da 11 a 20:** il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri

**Punteggi da 21 a 30:** il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione

**Punteggi da 31 a 36:** il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività.

### **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)

**Punteggi da 1 a 5 :** il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni dell'Utente interno e / o esterno

**Punteggi da 6 a 10:** il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni dell'Utente interno e / o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)

**Punteggi da 11 a 20:** il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni dell'Utente interno e / o esterno

**Punteggi da 21 a 30:** il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni dell'Utente, interno e / o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate

**Punteggi da 31 a 36:** il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi / procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni dell'Utente interno e / o esterno

### **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)

**Punteggi da 1 a 5:** tende ad essere indifferente alle eventuali problematiche che possono sorgere nell'esercizio

**Punteggi da 6 a 10:** Tende a non affrontare i problemi, non analizzandone la natura né individuando le soluzioni possibili e richiedendo, quindi, l'intervento del direttore generale

**Punteggi da 11 a 20:** Cerca di dare una soluzione ai problemi, cerca di risolverli con le proprie forze, chiedendo l'intervento del direttore generale se incontra difficoltà

**Punteggi da 21 a 30:** Analizza e comprende la natura del problema e lo risolve, evitando, quanto più possibile, di richiedere l'intervento del direttore generale

**Punteggi da 31 a 36:** Ogni problema rappresenta una sfida, ne comprende la natura, trova ed attua la soluzione migliore, raccogliendo tutti i contributi possibili, nel gruppo e nella struttura, ed approfitta del lavoro realizzato per migliorare la propria prestazione e il servizio offerto

## **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)

**Punteggi da 1 a 5:** il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni

**Punteggi da 6 a 10:** il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze

**Punteggi da 11 a 20:** il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

**Punteggi da 21 a 30:** il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi

**Punteggi da 31 a 36:** il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine.

### **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)

**Punteggi da 1 a 5:** il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

**Punteggi da 6 a 10:** il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

**Punteggi da 11 a 20:** il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri

**Punteggi da 21 a 30:** il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore

**Punteggi da 31 a 36:** il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori

### **Sensibilità economica**

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

**Punteggi da 1 a 5:** il comportamento lavorativo è tendente a non valutare i costi e i benefici delle attività/iniziative/opportunità connesse all'ambito di competenza

**Punteggi da 6 a 10:** il comportamento lavorativo è tendente a valutare saltuariamente i costi e i benefici delle attività/iniziative/opportunità connesse all'ambito di competenza

**Punteggi da 11 a 20:** il comportamento lavorativo è tendente a valutare i costi e i benefici delle attività/iniziative/opportunità connesse all'ambito di competenza, valutandone i riflessi nel breve periodo

**Punteggi da 21 a 30:** il comportamento lavorativo è tendente a valutare i costi e i benefici delle attività/iniziative/opportunità connesse all'ambito di competenza, valutandone i riflessi sia nel breve che nel lungo periodo

**Punteggi da 31 a 36:** il comportamento lavorativo è tendente a valutare i costi e i benefici delle attività/iniziative/opportunità connesse all'ambito di competenza, valutandone i riflessi sia nel breve che nel lungo periodo, e a 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)

**Punteggi da 1 a 5 :** il comportamento lavorativo è conflittuale con i propri collaboratori

**Punteggi da 6 a 10:** il comportamento lavorativo è di trasferimento delle informazioni solo se sollecitato dai collaboratori

**Punteggi da 11 a 20:** il comportamento lavorativo è di attenzione positiva all'attività e ai risultati dei propri collaboratori

**Punteggi da 21 a 30:** il comportamento lavorativo è di trasferimento delle informazioni e di coinvolgimento dei propri collaboratori sui programmi e progetti e di ritorno delle informazioni sul lavoro dei collaboratori stessi

**Punteggi da 31 a 36:** il comportamento lavorativo è di trasferimento delle informazioni e di coinvolgimento dei propri collaboratori sui programmi e progetti, di ritorno delle informazioni sul lavoro dei collaboratori stessi e di attenzione al 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)

**Punteggi da 1 a 5:** il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri Collaboratori)

**Punteggi da 6 a 10:** il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione uniforme, non differenziata, dei propri Collaboratori

**Punteggi da 11 a 20:** il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori

**Punteggi da 21 a 30:** il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e divulgativo dell'importanza della valutazione nell'ambito del proprio settore

**Punteggi da 31 a 36:** il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei

propri Collaboratori e propositivo di azioni di sviluppo da intraprendere (es. formazione, affiancamento, ...) a seguito delle valutazioni dei propri Collaboratori

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione della competenza.

Il *punteggio della valutazione delle competenze* è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle competenze e le relative valutazioni numeriche delle competenze stesse.

In caso di assenza dei pesi % delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

Il *punteggio finale della valutazione della performance individuale* è dato dalla sommatoria dei punteggi attribuiti alle differenti aree valutative (obiettivi, contributo alla performance generale della struttura, performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e competenze).

## **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 può avvalere di tutte quelle informazioni (es. autovalutazioni dei Dirigenti, valutazione dei Dirigenti colleghi, valutazione dei Dirigenti d'Area, valutazione dei Collaboratori del Dirigente valutato, ...) che ritiene opportuno ricevere.

## STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsicazione 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 i dati identificativi del valutato;
- la seconda sezione riguarda la valutazione degli obiettivi, della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi: gli obiettivi prefissati, gli indicatori di risultato, il peso, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito; per la sezione relativa alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura: la valutazione numerica / punteggio attribuito; per la sezione inerente alla performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità: la valutazione numerica / punteggio attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evince le competenze considerate, i pesi, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
- la quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio delle differenti aree valutative (obiettivi – performance generale – performance ambito organizzativo - competenze), il punteggio totale, l'eventuale giudizio, le eventuali osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.

## 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.

Il processo di valutazione delle performance dell'esercizio precedente si conclude entro il mese di aprile di ogni anno.

## 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.

Il valutato in occasione della comunicazione finale della valutazione e comunque entro i 15 giorni successivi può presentare le proprie osservazioni al Presidente, il quale nei successivi 15 giorni deciderà in via definitiva, supportato dal Nucleo di Valutazione.

## **CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO**

La valutazione e la conseguente distribuzione del trattamento economico accessorio per la performance individuale dei Dirigenti verrà effettuata sulla base del fondo disponibile per il trattamento economico medesimo.

## 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.

**APPENDICE**  
**BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE**

Il bonus annuale delle eccellenze è assegnato alle performance eccellenti individuate in non più del cinque per cento del Personale, Dirigente e non, che si è collocato nella fascia di merito alta.

Il Personale premiato con il bonus annuale può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale a condizione che rinunci al bonus stesso.

Entro il mese di aprile di ogni anno, l'Ente, a conclusione del processo di valutazione della performance, assegna al personale il bonus annuale relativo all'esercizio precedente.

Nei limiti delle risorse disponibili, la contrattazione collettiva nazionale determinerà l'ammontare del bonus annuale delle eccellenze.

**APPENDICE**  
**PREMIO ANNUALE PER L'INNOVAZIONE**

Il premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare del bonus annuale di eccellenza per ciascun Dipendente premiato, viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete al Nucleo di valutazione / Organismo indipendente di valutazione della performance sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli Dirigenti e Dipendenti o da gruppi di lavoro.

**APPENDICE**  
**ACCESSO A PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE**  
**E DI CRESCITA PROFESSIONALE**

L'Ente riconosce e valorizza i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai Dipendenti e a tali fini, nei limiti delle risorse disponibili:

- promuove l'accesso privilegiato dei Dipendenti a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali;
- favorisce la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei Dipendenti, anche attraverso periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali.

**ALLEGATO**

**SCHEMA DI VALUTAZIONE**