



*Manuale di valutazione delle prestazioni
del personale Apicale
(Direttori/Posizioni Organizzative)*

Finalità della valutazione

Il sistema di valutazione della prestazione degli Apicali (Direttori non dirigenti/Posizioni organizzative) si pone le seguenti finalità:

- ✓ Rafforzare il ruolo di guida e di indirizzo strategico di ogni Amministrazione;
- ✓ Aumentare il grado di conoscenza delle politiche e strategie perseguite dall'ente, attraverso la condivisione degli obiettivi di prestazione;
- ✓ Orientare gli Apicali verso una verifica periodica della propria prestazione professionale, finalizzata al superamento delle criticità ed alla costruzione di un percorso di crescita individuale;
- ✓ Sviluppare una cultura della comunicazione e del confronto, attraverso la partecipazione attiva al raggiungimento degli obiettivi dell'ente.

Il buon funzionamento del sistema di valutazione progettato dipende dalla capacità di tutti gli attori coinvolti di prestare attenzione, non unicamente agli aspetti formali, ma all'intero processo valutativo ed in particolare ai momenti di confronto e di crescita professionale.

In questa logica, il presente manuale deve essere considerato uno strumento per la diffusione delle informazioni e della conoscenza del sistema e del processo valutativo, oltre che un punto di riferimento costante nello svolgimento dell'attività valutativa per i valutatori e per i valutati.

Oggetto di valutazione

Il sistema di valutazione della prestazione è strettamente collegato al sistema di programmazione e controllo introdotto nell'Amministrazione.

La prestazione dell'Apicale viene valutata sulla base di due diversi elementi:

- a) I risultati conseguiti;
- b) Le capacità organizzative dimostrate

Per **risultato conseguito** s'intende il grado di raggiungimento sia degli obiettivi di sviluppo assegnati che di quelli di miglioramento e/o mantenimento dell'attività ordinaria.

Gli obiettivi di sviluppo valutati sono quelli esplicitamente previsti nel Peg, per la verifica dei quali, in sede di programmazione, vengono definiti appositi indicatori di risultato.

Gli obiettivi di mantenimento e/o miglioramento fanno riferimento a quelle attività ordinarie che nel PEG vengono definite prevalenti rispetto a tutte le attività ordinarie gestite. Per la valutazione degli obiettivi di miglioramento e mantenimento, in sede di programmazione, vengono definiti appositi indicatori di efficacia, efficienza ed economicità.

Per **capacità organizzative** s'intendono le caratteristiche comportamentali dimostrate nella gestione dell'attività propria e nella direzione dell'unità organizzativa assegnata.

La valutazione delle capacità organizzative permette di indirizzare il valutato, oltre che al risultato finale della prestazione, ossia il conseguimento degli obiettivi, anche verso le modalità con cui la prestazione viene resa, nell'ottica di migliorare la qualità dell'attività svolta da tutto l'Ente.

Le modalità di valutazione

La valutazione della prestazione dell'Apicale, nella parte risultati, viene effettuata secondo le seguenti modalità.

Si considerano due diversi aspetti:

- a) il grado di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo;
 - b) il grado di raggiungimento di obiettivi di mantenimento o di miglioramento (attività ordinaria);
- Ogni obiettivo di sviluppo assegnato all'Apicale viene valutato attraverso l'indicatore di risultato previsto dal PEG; la scala di valutazione utilizzata per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo varia da 1 a 5 con il seguente significato:

1 = obiettivo mancato (se raggiunto in percentuale inferiore al 20%)

2 = obiettivo parzialmente raggiunto (se raggiunto in percentuale compresa tra il 21 e il 40%)

3 = obiettivo parzialmente raggiunto (se raggiunto in percentuale compresa tra il 41 e il 60%)

4 = obiettivo parzialmente raggiunto (se raggiunto in percentuale compresa tra il 61 e l'80%)

5 = obiettivo raggiunto (se raggiunto in percentuale superiore all'81%)

- Per la valutazione dell'attività ordinaria, si considerano solo quelle attività individuate nel PEG come prevalenti e per le quali viene previsto un indicatore di efficacia/efficienza od economicità, il relativo valore storico ed il corrispondente valore atteso (previsto) che serve come riferimento per la valutazione.

La scala di valutazione utilizzata per valutare il raggiungimento degli obiettivi di mantenimento e miglioramento (relativi all'attività ordinaria) è la seguente:

0/1 indicatore di attività ordinaria al di sotto delle previsioni

2/3 indicatore di attività ordinaria in linea con le previsioni

4/5 indicatore di attività al di sopra delle previsioni

La valutazione della prestazione dell'Apicale, nella parte capacità organizzative, viene effettuata sulla base di tre parametri:

1. Capacità di Programmazione ed integrazione;
2. Capacità di Organizzazione e gestione delle risorse umane e finanziarie;
3. Capacità di Orientamento all'utente ed innovazione.

Per ognuna dei tre parametri vengono individuati degli indicatori e degli obiettivi di prestazione, per dare la possibilità al valutato di conoscere in via preventiva che tipo di prestazione e di capacità sono attese nella realizzazione degli obiettivi assegnati e nello svolgimento dell'attività ordinaria.

In particolare:

- Gli *indicatori di prestazione* specificano le componenti della prestazione che, all'interno di ogni parametro, sono oggetto di valutazione;
- Gli *obiettivi di prestazione* descrivono la prestazione eccellente che l'Amministrazione si attende da ogni Apicale.

La scala di valutazione utilizzata per valutare le capacità organizzative dimostrate è la seguente:

0/1 obiettivo di prestazione mancato (prestazione al di sotto di quanto atteso);

2/3 obiettivo di prestazione parzialmente raggiunto (prestazione solo in parte in linea con quanto atteso)

4/5 obiettivo di prestazione pienamente raggiunto (prestazione in linea con quanto atteso).

Il sistema di pesatura degli elementi valutativi

Il sistema di valutazione prevede una doppia pesatura, la prima tra i due elementi valutati e la seconda all'interno dei singoli elementi tra i diversi parametri, secondo il seguente schema:

			1° PESATURA	2° PESATURA
1° Elemento di valutazione	RISULTATI	Obiettivi di sviluppo -A -B -C	Peso a Peso b Peso c	Peso 1° elemento
		Attività ordinaria -D -E -F	Peso d Peso e Peso f	
		TOT	100%	
2° Elemento di valutazione	CAPACITA' ORGANIZZATIVE	-1 -2 -3	Peso 1 Peso 2 Peso 3	Peso 2° elemento
		TOT	100%	
			TOT	100%

Tutti i pesi sono definiti autonomamente da ogni Amministrazione sulla base delle proprie strategie valutative.

In questa logica verrà assegnato un peso maggiore a quegli elementi ed a quei parametri ritenuti strategici per la specifica amministrazione e per lo specifica unità organizzativa diretta dall'Apicale valutato.

La pesatura interna al primo elemento, permette all'Amministrazione di dare un segnale d'indirizzo all'Apicale sulle priorità degli obiettivi previsti nel Peg e di valorizzare o incrementare, l'impegno continuo nello svolgimento e nel miglioramento dell'attività ordinaria svolta.

La pesatura delle capacità organizzative, invece, rappresenta uno strumento per sostenere lo sviluppo comportamentale degli Apicali, in un'ottica di crescita professionale, ponendo l'attenzione (e quindi attribuendo il maggior peso) a quegli aspetti che risultano essere particolarmente importanti e critici.

La valutazione finale è il risultato della sommatoria dei punteggi attribuiti ad ogni elemento adeguatamente ponderati.

Lo strumento di valutazione

La valutazione viene effettuata attraverso una *scheda di valutazione personalizzata* (allegato 1) che riporta per ogni Apicale gli obiettivi a lui assegnati ed il relativo peso, i parametri attraverso i quali vengono valutate le capacità organizzative. Alla scheda viene poi allegato lo schema contenente gli indicatori e gli obiettivi di prestazione (prestazione attesa per ogni parametro).

La scheda riassume in forma grafica tutti gli elementi di valutazione considerati e si compone di cinque parti:

1. Nella prima parte vengono indicati i dati personali del valutato;
2. La seconda parte è finalizzata alla valutazione degli obiettivi di sviluppo; in essa vengono elencati gli obiettivi assegnati all'Apicale con i relativi pesi, punteggi assegnati e punteggi ponderati;
3. La terza parte è finalizzata alla valutazione degli obiettivi di mantenimento o miglioramento (attività ordinaria); in essa vengono indicati gli obiettivi di mantenimento/miglioramento assegnati agli apicali con i relativi pesi, punteggi e punteggi ponderati;
4. Nella quarta parte sono elencati i tre parametri di valutazione delle capacità organizzative con i relativi pesi, punteggi e punteggi pesati. Il punteggio finale conseguito dal valutato è riportato in fondo alla scheda, ed è ottenuto dalla seconda ponderazione dei punteggi totali delle due aree valutative.
5. Nella quinta parte viene lasciato lo spazio per eventuali commenti ed osservazioni che il valutato ed il valutatore possono esprimere sulla valutazione.

Alla scheda di valutazione è allegato un prospetto che definisce gli obiettivi di prestazione correlati ai tre parametri di prestazione valutati che permette al valutatore di esprimere la valutazione alla luce dello scostamento del comportamento dimostrato dall'Apicale rispetto alla prestazione eccellente prevista per lo specifico parametro.

La scheda di valutazione deve essere datata e sottoscritta in calce dal nucleo di valutazione e dall'Apicale.

Le fasi del processo valutativo

La valutazione della prestazione viene realizzata in un'ottica processuale al fine di ottenere le finalità precedentemente esposte.

In particolare le fasi in cui si sviluppa il processo valutativo sono le seguenti:

- A. **Identificazione della prestazione attesa:** Nella fase preparatoria del PEG, vengono individuati gli obiettivi da assegnare ad ogni Apicale per l'anno di riferimento al fine di indirizzarne l'attività. Contestualmente viene effettuata una

riflessione sui comportamenti attesi dall'Apicale, con l'intento di ridurre le criticità presenti e di sviluppare le capacità ritenute strategiche. Questa fase permette di chiarire a valutati e valutatori che cosa l'Amministrazione si aspetta dal proprio Apicale, individuando anche i punti di debolezza su cui cercare un miglioramento.

- B. Comunicazione e condivisione della prestazione attesa:** l'Amministrazione comunica ad ogni Apicale, attraverso le modalità che ritiene opportuno (colloquio individuale, conferenza degli apicali ecc.), gli obiettivi assegnati nel PEG, le attività prioritarie su cui sarà valutato e le capacità organizzative attese. La comunicazione deve essere effettuata entro il mese successivo all'approvazione del PEG ed in tale momento deve essere consegnata ad ogni Apicale la scheda di valutazione individuale.
- C. Verifica degli stati di avanzamento:** entro il mese di luglio è previsto un confronto intermedio tra il Nucleo di Valutazione e gli Apicali per monitorare il grado di avanzamento degli obiettivi al fine di evidenziare le criticità e programmare eventuali interventi correttivi e/o procedere ad eventuali integrazioni. Possono essere individuati altri ed aggiuntivi momenti di confronto se necessari.
- D. Analisi e valutazione finale della prestazione:** entro il mese di gennaio dell'anno successivo gli Apicali redigono il report consuntivo annuale sull'attuazione degli obiettivi, dal quale si desume il grado di raggiungimento degli obiettivi. Entro il mese di febbraio il Nucleo di Valutazione procede alla valutazione finale della prestazione dell'Apicale. La valutazione viene effettuata attraverso i seguenti elementi:
- a. analisi dei report di PEG per verificare i risultati raggiunti da ogni Apicale;
 - b. confronto diretto con l'Apicale attraverso un colloquio individuale per valutare le capacità organizzative dimostrate rispetto a quelle attese dall'Apicale; per esprimere tale valutazione il Nucleo potrà effettuare un confronto con gli Assessori di riferimento e/o il Segretario Generale al fine di acquisire ulteriori informazioni. La valutazione finale sarà in questo caso il frutto di una valutazione incrociata tra quanto rilevato nel colloquio individuale con il valutato e tra quanto emerso dal colloquio con gli Assessori di riferimento e/o il Segretario Generale.
- E. Comunicazione della valutazione;** entro il mese di marzo dell'anno seguente a quello oggetto di valutazione il Nucleo di Valutazione comunica ad ogni Apicale il risultato finale della valutazione.

La determinazione della retribuzione di risultato

La valutazione finale dell'Apicale viene utilizzata anche ai fini incentivanti per la ripartizione della retribuzione di risultato che può variare dal 10% al 25% della retribuzione di posizione assegnata.

A tal fine sono state previste le seguenti quattro fasce di punteggio alle quali corrispondono diverse percentuali della retribuzione di posizione attribuita:

	Punteggio ottenuto nella scheda di valutazione (X)	% della retribuzione di posizione attribuita all'Apicale
1° Fascia	$x \leq 2$	10%
2° Fascia	$2,01 < x \leq 3$	15%
3° Fascia	$3,01 < x \leq 4$	20%
4° Fascia	$4,01 < x \leq 5$	25%

Se il punteggio finale della scheda di valutazione risulta inferiore a 2, all'Apicale verrà assegnata una retribuzione di risultato pari al 10% di quella di posizione.

Se il punteggio finale della scheda di valutazione risulta compreso tra 2,01 e 3, all'Apicale verrà assegnata una retribuzione di risultato pari al 15% di quella di posizione.

Se il punteggio finale della scheda di valutazione risulta compreso tra 3,01 e 4, all'Apicale verrà assegnata una retribuzione di risultato pari al 20% di quella di posizione.

Se il punteggio finale della scheda di valutazione risulta compreso tra 4,01 e 5, all'Apicale verrà assegnata una retribuzione di risultato pari al 25% di quella di posizione.

Il contraddittorio

Il dipendente che non condivide il risultato finale della valutazione può, entro dieci (10) giorni dalla data di ricevimento della scheda di valutazione, promuovere un ricorso contro la valutazione al Nucleo di Valutazione. Il ricorso dovrà essere scritto e motivato.

Entro i 15 giorni successivi alla presentazione del ricorso, gli atti relativi alle valutazioni, unitamente alle eventuali controdeduzioni e contro osservazioni del Nucleo, sono trasmessi al Sindaco, che assume la decisione definitiva. A ciascun Apicale viene comunicata la valutazione definitiva.