

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE SISTEMA DI VALUTAZIONE

(Approvato con deliberazione G.P. n.74/2006)

Nel quadro della innovazione organizzativa avviato dalla Provincia, il Nucleo di valutazione, nella sua composizione rinnovata di cui alla deliberazione G.P. n.94 del 11.03.2005 come modificata con Delibera G.P. n.152 del 29.04.2005, ha elaborato un sistema valutativo che, partendo dall'esperienza maturata nell'ente sin dal 1997 (anno di prima istituzione del nucleo di valutazione), si pone l'obiettivo della semplificazione dell'intero processo valutativo e del suo adeguamento alla specificità della struttura organizzativa della Provincia.

Giova ricordare che, in materia di valutazione dirigenziale, la letteratura ha indicato, per i dirigenti del settore privato, tre distinte aree di osservazione, scomposte in una pluralità di fattori che vengono misurati con scale di giudizio sub specie di punteggi e/o giudizi verbali:

- a) *i comportamenti organizzativi*, cioè l'insieme di capacità tecniche, organizzative e relazionali del dirigente nella direzione della struttura.
- b) *i risultati gestionali*, cioè il grado di conseguimento degli obiettivi concordati tra ente e dirigente.
- c) *le competenze maturate*, cioè le conoscenze, le esperienze e le capacità professionali di cui il dirigente è dotato.

Le amministrazioni pubbliche hanno mutuato dal settore privato questa articolazione, che però non può ritenersi esaustiva dei compiti propri del dirigente pubblico, perché lascia fuori il *rispetto della conformità legale*, formale e sostanziale, cui pure è soggetta l'attività dirigenziale. Per il dirigente pubblico infatti non è influente il *modus* con il quale gli obiettivi gestionali sono raggiunti, dovendo essere perseguiti nel rispetto delle prescrizioni di legge,

statuto e regolamento, poste dall'ordinamento a presidio dell'interesse pubblico.

Il sistema valutativo che si propone considera tutti gli aspetti su-illustrati, attraverso due distinti giudizi, il giudizio di fatto e il giudizio di valore.

a) il *giudizio di fatto* è relativo al raggiungimento degli obiettivi assegnati dalla Giunta in applicazione del programma di mandato. Il monitoraggio, cadenzato per stadi di realizzazione, permette di avere tutte le informazioni possibili sull'attività del dirigente in maniera chiara ed inequivocabile, e la loro rilevazione rappresenta un dato oggettivo.

b) il *giudizio di valore* prende in considerazione il perseguimento dell'interesse pubblico e il rispetto del principio di legalità nell'espletamento dell'attività dirigenziale. Questo giudizio è di competenza del Presidente della Provincia ed è formulato tenendo conto delle relazioni degli organi di vertice (Segretario Generale e Direttore Generale) e di altri parametri.

In particolare la relazione del Segretario Generale tiene conto del monitoraggio a campione condotto sugli atti amministrativi predisposti da ogni dirigente al fine di far emergere la correttezza e l'adeguatezza normativa degli stessi; quella del Direttore Generale riguarda la gestione svolta dal dirigente con riferimento a indicatori quali: la reperibilità, l'osservanza delle direttive, la capacità di reperire fondi e realizzare economie di spesa, lo snellimento delle procedure ed è finalizzata ad evidenziare il rispetto dei principi di buona amministrazione.

Alla valutazione degli organi di vertice si aggiungono una rilevazione interna alla struttura, effettuata tramite questionario somministrato ai funzionari e stretti collaboratori dei dirigenti e un report strutturato di autodiagnosi elaborato dallo stesso dirigente. In questo modo la valutazione presidenziale avviene sulla base di una pluralità di elementi, anche endogeni, che integrano la valutazione di tipo gerarchico.

Il giudizio di soddisfazione dei diretti collaboratori vuole far emergere competenze del dirigente che i collaboratori possono verificare nei giornalieri rapporti di lavoro con i propri dirigenti, quali aggiornamento professionale e trasferimento delle conoscenze, pianificazione del lavoro e flessibilità, sviluppo dei collaboratori, guida dei gruppi di lavoro.

L'autovalutazione è funzionale alla verifica del percorso seguito dal dirigente nello svolgimento delle attività del proprio servizio. Il report evidenzia, annualmente, e secondo uno schema predefinito, i problemi incontrati, le cause di successo o di insuccesso, le soluzioni adottate per migliorare le proprie prestazioni.

Il sistema di valutazione è quindi la risultante di due componenti, ciascuna delle quali contribuisce al punteggio finale secondo una percentuale stabilita di anno in anno.

1) GIUDIZIO DI FATTO (Raggiungimento degli obiettivi)	PUNTI:
2) GIUDIZIO DI VALORE (Valutazione espressa dal Presidente)	PUNTI:

1) GIUDIZIO DI FATTO : **PUNTI.....**

Il giudizio di fatto è basato su due fattori:

Fattore 1: Raggiungimento degli obiettivi assegnati;

Fattore 2: Modalità di utilizzo delle risorse finanziarie per il raggiungimento degli obiettivi.

Il **Fattore 1** a sua volta, risulta dalla sommatoria di due variabili, ciascuna delle quali concorre alla determinazione del 50% del valore del fattore:

Variabile 1a: Percentuale di raggiungimento degli obiettivi ponderata rispetto al peso degli stessi (50%)

Variabile 1b: Coefficiente di realizzazione degli obiettivi rilevanti (50%)

Fattore 1: “Raggiungimento degli obiettivi”	<i>Variabile 1a : percentuale ponderata di raggiungimento*50%</i> <i>Variabile 1b: coefficiente di realizzazione degli obiettivi rilevanti*50%</i>
------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Il coefficiente di realizzazione degli obiettivi rilevanti viene determinato sulla base dei seguenti parametri:

- 1) Livello di complessità operativa che concerne il grado di innovazione del progetto e la tipologia di azione;
- 2) Elevato impiego di risorse finanziarie;
- 3) Elevato impiego di risorse umane (ad alta professionalità);
- 4) Indice di ampiezza dell’obiettivo.

Si evidenzia, a tal proposito, la possibilità che non tutti i dirigenti risultino assegnatari di obiettivi rilevanti nella logica di un programma di governo settoriale che privilegia le proposte politico-amministrative presentate agli elettori. L’assegnazione degli incarichi dirigenziali, d’altronde, non può prescindere dalle capacità dimostrate dal dirigente, la cui valutazione dovrebbe specularmente riflettersi nell’assegnazione dell’incarico.

Il **fattore 2** valuta le modalità di utilizzo delle risorse finanziarie assegnate secondo il seguente schema:

Fattore 2 : “Modalità di utilizzo delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi”	Variabile 2a: Grado di attendibilità delle previsioni Variabile 2b : Gestione dei residui (formazione, smaltimento) e loro incidenza Variabile 2c: Velocità di riscossione/pagamento
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2) GIUDIZIO DI VALORE :

PUNTI.....

Il giudizio di valore, espresso dal Presidente, consta di un unico fattore relativo al comportamento organizzativo e alla prestazione dirigenziale ed è la risultante di quattro variabili:

<p>Fattore 3 : “Valutazione prestazione dirigenziale espressa dal Presidente”</p>	<p>Variabile 3a: Relazione del Segretario</p> <p>Variabile 3b: Relazione del Direttore Generale</p> <p>Variabile 3c: Questionario somministrato ai più stretti collaboratori</p> <p>Variabile 3d: Report strutturato di autodiagnosi</p>
------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La **Variabile 3a** è rappresentata da una relazione, redatta dal Segretario Generale, contenente giudizi di merito sulla conformità degli atti amministrativi prodotti dal dirigente.

La **Variabile 3b** è sintetizzata da una relazione, predisposta dal Direttore Generale, contenente giudizi di merito sull’attuazione degli obiettivi, l’osservanza delle direttive, la reperibilità e la disponibilità del dirigente nella risoluzione dei problemi, la capacità di reperire fondi e realizzare economie di spesa.

La **Variabile 3c** prende in considerazione i risultati della rilevazione effettuata tra i più stretti collaboratori del dirigente (funzionari di categoria D) tramite l’allegato questionario. Si sottolinea che il questionario è anonimo e i dati verranno utilizzati in modo strettamente riservato da parte del Nucleo di Valutazione (ALLEGATO A).

Infine, la **Variabile 3d** considera il report di autovalutazione compilato dal dirigente medesimo a completamento del giudizio di valore che ha come principale finalità quella di verificare il percorso effettuato dal dirigente: verifica dei problemi incontrati, delle cause di successo e di insuccesso, delle soluzioni adottate per migliorare le proprie prestazioni. (ALLEGATO B)

QUESTIONARIO

Servizio di appartenenza

Data: _____

Con che frequenza ha visto il dirigente mettere in atto i seguenti comportamenti? (*)	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non ho elementi sufficienti
1. Si confronta con gli altri su problematiche inerenti il proprio lavoro in modo aperto e franco sia a livello individuale, sia al livello di gruppo. <ul style="list-style-type: none"> – a livello individuale – a livello di gruppo 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Dimostra rispetto per gli altri: accoglie e valorizza i loro contributi (es.: quando discute non prevarica le persone: dà spazio alle loro opinioni; riconosce apertamente il contributo e l'aiuto ricevuto anche di fronte agli altri).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Si preoccupa delle esigenze degli utenti esterni. Promuove attività di verifica dell'efficienza dell'attività del proprio servizio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sviluppa proposte innovative, senza bisogno di stimoli, cogliendo i cambiamenti e anticipando le opportunità (es.: introduce nuove metodologie di lavoro; studia nuove modalità di utilizzo degli strumenti di lavoro a sua disposizione).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ricerca modalità per migliorare i metodi e la qualità del proprio lavoro, seguendo criteri d'eccellenza (es.: si confronta con le prassi migliori).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. È attento alle esigenze degli altri servizi e unità con cui ha rapporti diretti di lavoro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Si attiva anticipatamente, senza bisogno di supervisione, per prevenire i problemi e superare gli ostacoli anche in situazioni d'incertezza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Agisce per promuovere un clima amichevole, per stimolare spirito di gruppo (es.: favorisce occasioni di scambio e di incontro).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Individua punti d'accordo, minimizzando le divergenze tra le parti coinvolte e massimizzando i vantaggi comuni, in un'ottica di costi e benefici (es.: agisce in modo attivo con azioni specifiche per risolvere i conflitti ed evitare il ripetersi di situazioni problematiche; porta allo scoperto i conflitti stimolando e facilitando soluzioni positive; sa infondere calma non solo a se stesso ma anche agli altri).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Si attiva per ricercare/fornire soluzioni efficaci congruenti con il contesto operativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Con che frequenza ha visto il dirigente mettere in atto i seguenti comportamenti? (*)	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non ho elementi sufficienti
11. Mette a disposizione dei colleghi e/o dei collaboratori, le informazioni acquisite, le esperienze, le proprie metodologie, le idee e/o le ipotesi innovative (es.: avere cura che tutti abbiano le informazioni necessarie per poter operare; avere cura di fornire le informazioni necessarie quando è richiesto e/o indicare le fonti dove reperirle; accertarsi che tutti siano informati dei progetti e delle attività in corso).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Prende decisioni, stabilisce priorità e/o sceglie obiettivi facendo esplicite valutazioni in termini d'ottimizzazione costi/benefici e di soddisfazione del Cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Considera le proprie attività parte integrante di un processo lavorativo ponendo attenzione a creare valore aggiunto (es.: comprende i collegamenti tra il proprio lavoro e quello degli altri; si attiva per soddisfare le aspettative del cliente di riferimento, ne verifica la soddisfazione, si impegna per correggere gli errori).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Fornisce risposte e soluzioni tenendo conto del fattore tempo e delle risorse disponibili.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Pone attenzione a sviluppare l'autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori/colleghi fornendo un adeguato supporto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(*) Vi preghiamo, qualora non abbiate elementi sufficienti per valutare, di indicarlo esplicitamente (vedi ultima modalità delle risposte: "Non ho elementi sufficienti per valutare"), evitando così di fornire informazioni parziali o distorte. Ricordiamo, comunque, che questa è una possibilità da usare con parsimonia e non per sottrarsi all'incombenza della risposta.

REPORT DI AUTOVALUTAZIONE

ATTIVITA DI DIREZIONE DEL SERVIZIO

Commento, corredato se possibile con dati, su:

Andamento complessivo del servizio:

- 1) Principali risultati ottenuti,
- 2) Verifiche intermedie dai risultati attesi ed eventuali azioni correttive
- 3) Principali problemi di gestione e soluzioni adottate.

Risorse umane e finanziarie assegnate:

- 1) Valutazione delle prestazioni ottenute dai propri collaboratori
- 2) Attività di aggiornamento effettuata per sé e per i propri collaboratori.
- 3) Valutazione complessiva sul grado di efficienza nell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie.

Aspetti relazionali:

- 1) Attività di coordinamento dei propri collaboratori
- 2) Rapporti con uffici e servizi interni
- 3) Relazioni esterne (complessità e criticità).

Innovazioni introdotte:

- 1) Prodotto
- 2) Procedura
- 3) Sviluppo e miglioramento dei processi informatici.