

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Art. 1

Le previsioni contrattuali

Il C.C.N.L. della Dirigenza degli Enti Locali ha introdotto esplicitamente la previsione di una quota di retribuzione riconducibile ai risultati conseguiti. I fattori di valutazione previsti dal contratto richiamano molti degli elementi evidenziati nella metodologia :

- Grado di conseguimento degli obiettivi;
- Capacità di gestione delle risorse umane;
- Capacità di far rispettare le regole senza generare burocratismi;
- Capacità dimostrata nel promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e procedurali;
- Capacità dimostrata nell’assolvere ad attività di controllo, con particolare riguardo al controllo di gestione;
- Qualità dell’apporto professionale specifico;
- Contributo all’integrazione tra i diversi uffici e servizi e all’adattamento al contesto di intervento.

Art. 2

Elementi di base del sistema di valutazione

1.1 Costituiscono oggetto del sistema di valutazione: le prestazioni dei singoli dirigenti nell’esercizio delle funzioni connesse al ruolo assunto nell’ambito dell’organizzazione.

1.2 La valutazione della prestazione dirigenziale avviene su due piani fondamentali:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati;
- l’adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto ad aree e fattori espressivi di capacità dirigenziali.

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 stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell’Istituto che trova attuazione nel Bilancio di Previsione dell’Ente .

1.3 Collegamento con la retribuzione - Le modalità di collegamento tra valutazione e incentivazione monetaria sono ispirate dai seguenti principi:

- Il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è infatti quello di sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi innescando processi di miglioramento organizzativo;
- In considerazione della sua naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli dirigenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l’accesso agli incentivi;

- Il collegamento tra esito della valutazione e accesso agli incentivi è diretto ed automatico.

Art. 3

Aspetti tecnici del sistema di valutazione

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 del fattore “Obiettivi” - Principi di fondo

Gli obiettivi rappresentano risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo di riferimento in relazione sia alla normale operatività che a eventuali progetti aventi carattere straordinario.

Gli obiettivi devono essere al tempo stesso:

- definiti in modo chiaro e sintetico;
- associati ad indicatori di verifica quali-quantitativi da concordare a inizio periodo.

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i dirigenti sono chiamati a fornire un contributo propositivo. Sul piano tecnico, la valutazione su obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda e secondo le modalità di seguito spiegate.

Il Sistema di Valutazione dei Dirigenti assume quale unità fondamentale i programmi desumibili dal Bilancio di Previsione e dalle funzioni a ciascun dirigente attribuite, nonché dal documento di indirizzo predisposto dall'organo politico che fissa gli obiettivi di breve e di medio – lungo periodo .

Tale scelta contempera due esigenze fondamentali:

1. mantenere un collegamento chiaro con il bilancio, documento fondamentale dell'attività di gestione dell'Istituto;
2. utilizzare un'unità fondamentale per la valutazione costituita da un aggregato funzionale di un'attività che rinvii con chiarezza ad aree di intervento omogenee dell'Istituto facilmente riconoscibili.

Il programma, come insieme di progetti, individua la capacità del Dirigente di conseguire risultati tangibili e comunicabili per aggregati significativi delle attività istituzionali dell'Ente.

In relazione ad ogni progetto sono individuati i principali risultati attesi, dati dalla descrizione dei principali obiettivi operativi del progetto.

I risultati attesi potranno essere misurati mediante tre diversi livelli di approfondimento:

1. **risultati attesi – risultati raggiunti:** il primo livello “logico” e di massima sintesi, richiede di attestare se il risultato è stato completamente, parzialmente o per nulla raggiunto;
2. **efficacia – efficienza del progetto:** il secondo livello, più analitico e centrato sulle dimensioni dell'efficacia e dell'efficienza, richiede ove possibile di specificare indicatori numerici, che saranno determinati e misurati autonomamente dal Dirigente. Si tratta di un livello di misurazione

opzionale, in quanto per alcune attività possono non esistere indicatori numerici plausibili idonei a misurare efficacia/efficienza dell'attività amministrativa;

3. **rispetto dei tempi:** il terzo, centrato sul rispetto dei tempi, focalizza l'attenzione sulla capacità di conseguire i risultati attesi entro le scadenze preventivate. Si tratta di un livello di misurazione opzionale, in quanto possono esistere attività continuative, di routine o non subordinate a scadenze precisamente individuabili.

Per tutti e tre i fattori occorre che il Dirigente relazioni sulle eventuali cause degli scostamenti realizzatisi rispetto al quadro previsionale. Sono elementi descrittivi, anche non misurabili, indispensabili per arrivare alla determinazione della misura sintetica del risultato di progetto.

La misurazione del risultato di progetto sarà effettuata con i dati oggettivamente misurabili, integrati dalle informazioni e dalle valutazioni conseguenti alla descrizione delle motivazioni degli eventuali scostamenti, con la formalizzazione di un giudizio sintetico articolato su tre livelli:

Scala di misurazione dei risultati di Progetto e di programma

Valutazione	Punteggio
Risultato insoddisfacente	0
Risultato non completamente in linea con le attese	25
Risultato rispondente alle attese	50

A ciascun Centro di Responsabilità o di Spesa (CDR/CDS), che coincide con il coordinamento della singola Area Funzionale, viene periodicamente assegnato un Programma che può essere articolato in più progetti. Il risultato di programma è determinato dalla media aritmetica delle misure sintetiche dei risultati di progetto facenti parte di quel programma. La valutazione sintetica della prestazione del vertice Amministrativo dell'Ente (Direttore Generale) è determinata dalla media aritmetica dei risultati di programma dei singoli Centri di Responsabilità/ di Spesa(CDR/CDS) .

L'allegata **scheda "A"** contiene la tabella di calcolo tramite la quale si può pervenire alla valutazione sintetica della prestazione dirigenziale per la parte **obiettivi**.

La Valutazione del fattore "Prestazione"

Il metodo di valutazione si basa sui seguenti elementi:

- 1) Gestione Del Tempo
- 2) Risultati Conseguiti
- 3) Motivazioni Guida E Valutazione Dei Collaboratori
- 4) Flessibilità Organizzativa
- 5) Gestione Innovativa
- 6) Pianificazione E Controllo
- 7) Apporto Personale
- 8) Integrazione Ed Adattamento
- 9) Orientamento All'utente

10) Efficienza e Produttività

Per ciascuno di questi fattori di valutazione della Prestazione sarà espresso un giudizio secondo la medesima scala di misurazione su tre livelli sopra prospettata e il quadro riassuntivo determinerà, attraverso la media aritmetica semplice dei punteggi totalizzati per singolo fattore, il risultato sintetico della prestazione con un punteggio massimo di punti 50. Per la espressione della valutazione del parametro della **Prestazione** e dei singoli fattori si utilizzerà l'allegata **scheda "B"**.

Art. 4

Il processo di valutazione

A regime, il processo di valutazione prevede le fasi di seguito descritte.

1. A partire dal quadro dei programmi e dei progetti individuati in sede di attività generale di programmazione dell'ente, il Dirigente predispone la scheda relativa agli obiettivi e ne discute in un incontro con il Servizio di Controllo Interno.
2. A metà del periodo di valutazione viene effettuata una verifica intermedia tramite apposito confronto individuale tra il Nucleo di valutazione e il Dirigente. A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi e/o i valori obiettivo dei parametri, ma solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori – comprovate dal Dirigente – che rendono incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente preventivati.
3. Al termine del periodo viene effettuata l'istruttoria della valutazione finale, sempre in confronto diretto tra Servizio di Controllo Interno e Dirigente, – nell'ambito della quale si determina il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, che costituisce un valido punto di riferimento per la valutazione dell'attuazione degli indirizzi.
4. Il Presidente del C.d.A., acquisita l'istruttoria conferma la valutazione sintetica finale, che determina l'accesso al sistema di incentivazione ovvero la rinvia al Servizio di Controllo Interno per il riesame.

Il collegamento con il sistema retributivo prevede:

- L'individuazione di tre fasce di punteggio;
- Il collegamento della retribuzione di risultato alle fasce individuate, secondo quanto definito dalla tavola seguente:

Fascia di punteggio	Retribuzione
0 – 33	0
34 – 66	X
67 – 100	2 x

L'ammontare di X non può essere definito a priori, in quanto dipende:

- Dall'ammontare del fondo per la retribuzione di risultato;
- Dalla distribuzione dei dirigenti nelle tre fasce di incentivo individuate.