



PROVINCIA OLBIA TEMPIO

Direzione Generale

Nucleo di Valutazione

Metodologia di valutazione dei Dirigenti della Provincia Olbia – Tempio

Composto di n. 22 pagine

(approvato con Deliberazione di Giunta Provinciale n. 13 del 21 febbraio 2011)

Metodologia di valutazione dei Dirigenti della Provincia di Olbia – Tempio

Rev. 1.2

Sommario

Premessa – Lo scopo della valutazione	pag. 2
Il processo di valutazione. Attori, fasi e tempi di valutazione	pag. 3
L’oggetto e gli ambiti della valutazione	pag. 3
La scheda di valutazione	pag. 7
L’esito finale della valutazione	pag. 8
La conclusione del procedimento	pag. 8
L’attribuzione della retribuzione di risultato	pag. 9
Allegato A – Scheda obiettivo	
Allegato B – Scheda di valutazione	

1. Premessa – Lo scopo della valutazione.

1.1 L'evoluzione del quadro normativo determinata dalle recenti riforme dell'Amministrazione Pubblica pone in risalto il principio della separazione delle attribuzioni fra organi di governo e strutture amministrative definendo, seppure con problemi interpretativi non sempre risolti, gli ambiti della responsabilità dirigenziale. In questo contesto l'attività dei dirigenti pubblici si colloca quale snodo fondamentale nella gestione del processo di miglioramento della qualità dei servizi da rendere alla cittadinanza. Il principio dell'autonomia gestionale garantita alla dirigenza non può però essere disgiunto da quello della responsabilità, cui è connesso l'obbligo di rendere conto dell'attività, delle modalità con le quali questa si esplica e della capacità operativa. Il processo di valutazione, quale verifica dei risultati di gestione, ha lo scopo primario di promuovere la diffusione della cultura manageriale, attraverso strumenti e metodologie consolidate in grado di accertare il grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali oltre che l'adeguatezza dell'azione amministrativa. In questa prospettiva l'idea di collegare la valutazione all'applicazione di aridi meccanismi premianti (retribuzione di risultato seppure tendenzialmente destinata ad essere voce sempre più influente nel sistema retributivo) o punitivi (a seguito di valutazione negativa) appare riduttiva e non in linea col prevalente orientamento di attribuire interesse maggiore al ruolo dirigenziale, alla capacità dei dirigenti di promuovere la crescita professionale loro e dei collaboratori, di favorire l'integrazione all'interno delle strutture, di orientare l'attività prevalentemente ai fruitori dei servizi pubblici, di diffondere innovazioni, in pratica di assumere il ruolo di protagonisti del cambiamento. La metodologia di valutazione dei dirigenti della Provincia di Olbia- Tempio, definita in questa sede, mentre tende a corrispondere a questa esigenza, garantendo un dialogo fra valutatori e valutati orientato alla crescita professionale della dirigenza, va considerata come strumento transitorio, atteso che già dall'esercizio 2011 dovranno trovare attuazione le norme e i principi della cosiddetta "Riforma Brunetta".

2. Il processo di valutazione. Attori, fasi e tempi di valutazione.

2.1 Gli attori di valutazione

Sono individuate le seguenti figure quali attori coinvolti nella valutazione:

- Il Direttore Generale;
- Gli uffici che debbono fornire le informazioni necessarie per il procedimento: il controllo di gestione, i sistemi informativi, il personale, il bilancio ecc.;
- Il Nucleo di Valutazione secondo le modalità e la tempistica di seguito indicata;
- Il singolo dirigente, cui spettano gli adempimenti secondo le modalità e la tempistica di seguito indicata;
- Il Presidente della Provincia per l'adozione del provvedimento finale.

2.2 Fasi e tempi della valutazione.

Entro il 30 di ottobre ciascun dirigente presenta al Direttore generale, per la successiva trasmissione al Nucleo di valutazione, la scheda obiettivo redatta secondo l'esemplare allegato A, accompagnata da una nota sintetica, per la valutazione intermedia da discutere con il Nucleo in apposito incontro.

Entro il 28 febbraio 2011 identico adempimento svolge ciascuno Dirigente ai fini della valutazione finale.

Entro il 15 marzo 2011 il Nucleo predispone la valutazione di ciascun dirigente, utilizzando l'apposita scheda (esemplare allegato B) e procede alla convocazione degli interessati per la consegna dei risultati ed ai successivi adempimenti descritti al paragrafo 6.

3. L'oggetto e gli ambiti di valutazione.

3.1 L'oggetto della valutazione

In coerenza con i principi del D.Lgt 286/99 e del D.lgt. 150/2009 gli ambiti di valutazione possono ricondursi a tre aree così sintetizzate:

- a) i piani di lavoro, riconducibili alla complessiva attività ordinaria, ai fini della verifica del grado di affidabilità delle strutture in termini di efficienza, efficacia ed economicità della gestione;
- b) il grado di raggiungimento di obiettivi specifici, in numero non superiore a cinque, previamente assegnati a ciascun dirigente;

- c) l'adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto ad aree e fattori relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative assegnate a ciascun dirigente.

3.2 Gli ambiti di valutazione all'interno del peso percentuale fra i relativi fattori.

Il punteggio massimo ottenibile da ciascun dirigente è convenzionalmente fissato in 100 punti così suddivisi:

60 punti per i piani di lavoro;

30 punti per gli obiettivi specifici;

10 punti per i comportamenti organizzativi.

3.2.1 I piani di lavoro.

La valutazione dei piani di lavoro si basa su una relazione a consuntivo di ciascun dirigente che deve evidenziare, in relazione agli obiettivi gestionali, l'attività svolta nel corso dell'esercizio, i successi ottenuti, le criticità riscontrate, il rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti nonché dei parametri indicati nel successivo paragrafo e quant'altro sia utile a riscontrare il grado di soddisfacimento da parte degli interlocutori interni ed esterni.

3.2.2 I parametri ed il meccanismo di valutazione dei piani di lavoro.

Per la valutazione dei piani di lavoro collegati all'intera attività gestionale i 60 punti vanno suddivisi in quattro fasce, con individuazione dei seguenti parametri.

- Coerenza dell'attività dirigenziale con gli atti di programmazione dell'Ente: punteggio massimo ottenibile: punti 25; fasce di punteggio successive: punti 20; 15; 5.
- Qualità dei servizi gestiti con impatto prevalente sui soggetti esterni: punteggio massimo ottenibile: punti 15; fasce di punteggio successive: punti 10; 5; 2.
- Livello di innovatività con riferimento ai processi che non hanno carattere di ripetitività: punteggio massimo ottenibile: punti 15; fasce di punteggio successive: punti 3, 2, 1.
- Livello di efficienza – capacità di produrre beni e servizi con il minore utilizzo di risorse umane e finanziarie; punteggio massimo ottenibile: punti 5; fasce di punteggio successive: punti 3; 2; 1;

Il punteggio massimo equivale a prestazione eccellente;

Il punteggio successivo in ordine decrescente equivale a prestazione al di sopra della media;

il punteggio successivo in ordine decrescente equivale a prestazione media;

il punteggio successivo in ordine decrescente equivale a prestazione sufficiente.

3.2.3 Gli obiettivi specifici.

Per ciascun dirigente vengono prescelti fino ad un massimo di cinque obiettivi di uguale incidenza percentuale.

Per ciascun obiettivo vengono individuati indicatori e parametri di valutazione tali da determinare il grado di raggiungimento del risultato.

Gli obiettivi debbono corrispondere a criteri di specificità, misurabilità, condivisione, realismo e realizzabilità in tempi definiti. Inoltre, in applicazione dei principi delineati dalla nuova normativa, essi debbono essere rilevanti e pertinenti ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione.

3.2.4 I parametri ed il meccanismo di valutazione degli obiettivi specifici.

Per la valutazione degli obiettivi specifici i 30 punti vanno suddivisi fra i cinque obiettivi, per cui a ciascun obiettivo può essere assegnato un punteggio non superiore a 6 punti.

Per ciascun obiettivo si prevedono quattro parametri così articolati:

1. Strategicità;
2. Rilevanza esterna;
3. Complessità dell'obiettivo;
4. Rapporto tra obiettivo ed attività ordinaria.

Il punteggio massimo equivale a prestazione al di sopra della media: punti 1,5;

il punteggio successivo in ordine decrescente equivale a prestazione media: punti 1;

il punteggio successivo in ordine decrescente equivale a prestazione sufficiente: punti 0,5.

3.2. 5 Il comportamento organizzativo.

L'ambito di valutazione del comportamento organizzativo si riferisce, in sede di prima applicazione e salva la facoltà di apportarvi modifiche negli esercizi successivi in base a nuove esigenze programmatiche, a sei parametri predeterminati, comuni a tutti i dirigenti e di uguale peso percentuale, in appresso specificati:

- capacità di gestione del tempo di lavoro;
- capacità di fare rispettare le regole salvaguardando l'efficienza e la qualità dei servizi;
- capacità di promuovere e gestire l'innovazione;
- capacità di esercitare il controllo di gestione;
- contributo all'integrazione e capacità di adattamento;
- qualità dell'apporto personale dell'assunzione di responsabilità.

La valutazione del comportamento organizzativo si basa su una relazione a consuntivo di ciascun dirigente nella quale vanno evidenziati gli elementi positivi e le criticità emerse in ordine alle citate aree di valutazione.

Allo scopo di ottenere un quadro conoscitivo più completo in ordine alle capacità manageriali dei dirigenti il Nucleo di Valutazione potrà richiedere per ciascuno di essi un rapporto scritto da parte del Presidente. Anche per la valutazione dei fattori comportamentali vanno individuati a priori degli indicatori quali – quantitativi.

Poiché dalla valutazione esulano considerazioni sulle caratteristiche personali e sulle opinioni dei singoli dirigenti, qualsiasi rilievo in ordine al fattore comportamentale da parte di soggetti estranei al Nucleo di Valutazione dev'essere documentato, trattandosi di area di valutazione esposta a giudizi meno oggettivi rispetto a quelli riferiti al grado di raggiungimento degli obiettivi.

3.2.6 I parametri ed il meccanismo di valutazione del comportamento organizzativo.

Per la valutazione del comportamento organizzativo i 10 punti vanno suddivisi per sei, pari al numero dei parametri di valutazione. A ciascun parametro può essere assegnato un punteggio non superiore a 2.

Con riferimento all'adeguatezza del comportamento organizzativo sono previste le seguenti fasce di punteggio per ciascuno dei sei parametri di valutazione:

- comportamento ottimo: punti 2;
- comportamento adeguato: punti 1,5;
- comportamento al di sotto delle attese : punti 1;
- comportamento inadeguato: punti 0.

4. La scheda di valutazione.

La scheda di valutazione, intestata a ciascun dirigente valutato con le informazioni relative all'annualità ed alla struttura di riferimento è composta di tre sezioni:

Sezione A – Piani di lavoro;

Sezione B – Obiettivi specifici;

Sezione C – Comportamenti organizzativi.

4.1 Sezione A – Piani di Lavoro.

Questa sezione contiene:

- una parte riguardante l'attività dirigenziale con gli atti di programmazione dell'Ente;
- una parte riguardante la qualità dei servizi con impatto prevalente sui soggetti esterni;
- una parte riguardante il livello di innovatività con riferimento ai processi che non hanno carattere di ripetitività;
- una parte riguardante il livello di efficienza – capacità di produrre beni e servizi con il minore utilizzo di Risorse Umane e finanziarie.

4.2. Sezione B – Obiettivi specifici.

Questa sezione contiene una matrice che riporta nell'asse orizzontale i quattro parametri (strategicità, rilevanza esterna, complessità obiettivo, rapporto tra obiettivo e attività ordinaria), il peso obiettivo, la percentuale di raggiungimento obiettivo ed il punteggio.

Nell'asse verticale viene riportata l'elencazione degli obiettivi individuati per numero.

4.3. Sezione C – Comportamenti organizzativi.

Questa sezione contiene:

una prima colonna dove vengono elencati i seguenti parametri:

- Gestione del tempo;
- Gestione e controllo delle risorse umane;
- Efficienza e qualità dei servizi;
- Promozione e gestione innovazione;
- Integrazione e capacità di adattamento;
- Qualità delle risorse umane ed assunzione responsabilità.

Una 2° colonna nella quale verrà espresso una valutazione di sintesi riferita ad ogni singolo parametro.

Una 3° colonna dove verranno attribuiti i punteggi secondo la fasce di punteggio precedentemente definiti al paragrafo 3.2.6.

5. *L'esito finale della valutazione e l'attribuzione del punteggio finale.*

Il punteggio finale è collegato ai risultati raggiunti ed è dato dalla somma dei punteggi relativi alle tre aree di valutazione.

6. *Il colloquio finale.*

La scheda di valutazione, compilata a cura del Nucleo, sottoscritta dal Direttore Generale, viene consegnata all'interessato, previamente convocato. Il colloquio individuale è finalizzato a verificare gli eventuali problemi emersi e le criticità riscontrate nel corso della gestione, oltre che a consentire a ciascun dirigente di formulare osservazione e controdeduzioni in merito alla valutazione, che il Nucleo si riserva di esaminare e discutere con l'interessato in un successivo incontro.

7. *La conclusione del procedimento.*

A seguito del colloquio individuale e dell'esame di eventuali osservazioni e controdeduzioni formulate dai dirigenti il Nucleo, a termini di regolamento, predispone un'analisi sull'andamento complessivo della gestione dirigenziale contenente le indicazioni e le proposte migliorative da adottare per la successiva annualità. Tutta la documentazione viene quindi trasmessa al Presidente della Provincia per il tramite del Direttore Generale per gli ulteriori adempimenti di natura regolamentare e contrattuale.

8. L'attribuzione della retribuzione di risultato

Per l'attribuzione della retribuzione di risultato è prevista una scala di valori secondo quattro fasce:

- fascia a): da punti **0** a punti **40** : nessuna retribuzione e valutazione negativa
- fascia b): da punti **41** a punti **60** : valutazione intermedia; quota di retribuzione **60%**
- fascia c): da punti **61** a punti **80** : valutazione buona; quota di retribuzione **80%**
- fascia d): da punti **81** a punti **100**: valutazione eccellente; quota di retribuzione **100%**

Per esaltare il sistema premiante è previsto che la retribuzione collegata alla fascia c) sia del doppio rispetto a quella della fascia b).

ALLEGATO A

Scheda Obiettivo

Fase n.	Denominazione fase	Referente fase
01		

Descrizione fase	

Data realizzazione fase			
-------------------------	--	--	--

Indicatori intermedi proposti		
Efficacia Gestionale		
Efficienza e/o Economicità		

Personale impegnato nella realizzazione della fase	

Supporto da altri settori	
Settore	Attività richiesta

Tipologia di spesa	Euro	Capitolo

Obiettivo n.°

Centro di Responsabilità	Centro di Costo	Dirigente Responsabile

Servizio	Funzionario Responsabile

Obiettivo n.	Denominazione obiettivo

Descrizione obiettivo	

Data Realizzazione obiettivo			
-------------------------------------	--	--	--

Indicatori proposti	
Efficacia Sociale	
Efficacia gestionale	
Efficienza e/o Economicità	

Risorse Umane				
	Tempo Pieno	Part – Time	Tempo determinato	Convenzione
D				
C				
B				
A				

Risorse Strumentali		
n.	Tipologia	% di Utilizzo

AIUTO ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA PEG

SCHEDA OBIETTIVO

1. C.d.C./Servizio: ogni obiettivo deve essere assegnato ad un Centro di costo e ad un Servizio.

Centro di Costo e Servizio possono non coincidere, avendo natura contabile il primo ed organizzativa il secondo. È necessario indicare il nome del funzionario responsabile del servizio.

2. Obiettivo n.: tutti gli obiettivi devono essere numerati in ordine progressivo e secondo la scala delle priorità assegnate dall'organo politico;

3. Denominazione obiettivo: il titolo dell'obiettivo deve indicare chiaramente e sinteticamente il contenuto dello stesso;

4. Descrizione obiettivo: vanno indicate in modo sintetico, possibilmente per punti, le macro attività necessarie al conseguimento del risultato programmato;

5. Data realizzazione obiettivo: va indicata la data di realizzazione filiale dell'obiettivo.

6. Descrizione del risultato atteso (efficacia sociale): va indicato il bisogno sociale esterno (i settori di staff devono tenere conto anche dei bisogni interni), per il soddisfacimento del quale l'obiettivo è stato programmato;

7. Indicatori proposti: gli indicatori, che devono consentire il monitoraggio dell'attività svolta, o il raggiungimento dei risultati prefissati, o il soddisfacimento dei bisogni collettivi, vengono proposti dal dirigente e possono essere modificati, integrati o sostituiti al fine di renderli più funzionali al loro scopo.

> **Indicatore di efficacia sociale** (esprimono la capacità dell'ente di soddisfare i bisogni sociali): es. incidenza prodotta dall'obiettivo sul bisogno sociale bisogno sociale da soddisfare.

Questo indicatore serve per evidenziare l'utilità sociale dall'azione amministrativa: *per incidenza prodotta dall'obiettivo sul bisogno sociale* si intende le modificazioni ottenute nei bisogni di riferimento per effetto delle prestazioni erogate (obiettivi raggiunti); *per bisogno sociale da soddisfare* si intende l'entità e le caratteristiche dei bisogni da soddisfare

> **Indicatore di efficacia gestionale** (esprimono la capacità di una unità organizzativa di raggiungere gli obiettivi prefissati): es. risultato raggiunto obiettivo programmato.

Questo indicatore serve per evidenziare il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione

> **Indicatore di efficienza** (esprimono la capacità di produrre beni e servizi -output- con il minor utilizzo di risorse -input-): es. input / output

Questo indicatore serve per evidenziare le modalità di utilizzo delle risorse nella produzione di beni e servizi

> **Indicatore di economicità** (esprimono il grado di copertura dei costi dei servizi a domanda individuale): es. ricavi/proventi

costi. Questo indicatore serve per misurare l'economicità della gestione dei servizi.

8. Risorse umane: va indicato solo il numero del personale impiegato per la realizzazione dell'obiettivo;

9. Risorse strumentali: va indicato il numero e la tipologia delle risorse strumentali utilizzate;

SCHEDA FASE

1. Denominazione fase: ogni obiettivo deve indicare una o più fasi necessarie per la sua realizzazione. Le fasi devono, quando consequenziali, essere numerate e datate nell'ordine temporale di realizzazione;

2. Referente fase: ogni fase deve avere un unico referente che può anche non coincidere con il responsabile di servizio o di ufficio.

3. Descrizione fase: devono essere indicate, in modo sintetico e per punti, le attività necessarie alla realizzazione della fase.

4. Data di realizzazione fase: va indicata la data di realizzazione finale della fase. Le singole attività contenute nella fase devono essere ordinate cronologicamente.

5. Descrizione del risultato intermedio atteso (efficacia gestionale): va indicato il risultato che si intende realizzare con la fase.

6. Indicatori intermedi proposti: valgono le stesse indicazioni della scheda obiettivo.

7. Personale impegnato nella realizzazione della fase: va indicato tutto il personale del servizio o dell'ufficio che partecipa alla realizzazione della fase;

8. Supporto da altri Settori: nel caso in cui, per la realizzazione di una fase, sia necessario il supporto di un altro Settore, si dovrà indicare il settore e l'attività richiesta;

9. Tipologia di spesa: vanno indicate solo le spese specifiche, necessarie per la realizzazione della fase, con esclusione delle normali spese di funzionamento;

10. Euro: deve essere indicato l'importo necessario per la tipologia di spesa indicata;

11. Capitoli: al fine di permettere un collegamento immediato tra la parte descrittiva e quella contabile del PEG, è necessario indicare i capitoli in cui sono stanziati le risorse necessarie per le spese programmate;

CRONOPROGRAMMA

Per facilitare il monitoraggio temporale degli obiettivi programmati da parte dei dirigenti di settore è prevista la compilazione di un cronoprogramma.

Nel cronoprogramma, strutturato a matrice, dovranno essere riportate le scadenze degli obiettivi e delle singole fasi di cui si compongono. La compilazione consiste nel barrare con una X la casella del mese in cui si prevede la realizzazione dell'obiettivo o fase.

Tempi		Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.
Obiettivi - Fasi													
Obiettivo n.													
1	Fase												
2	Fase												
3	Fase												
4	Fase												
Obiettivo n.													
1	Fase												
2	Fase												
3	Fase												
4	Fase												
Obiettivo n.													
1	Fase												
2	Fase												
3	Fase												
4	Fase												
Obiettivo n.													
1	Fase												
2	Fase												
3	Fase												
4	Fase												
Obiettivo n.													
1	Fase												
2	Fase												
3	Fase												
4	Fase												
Obiettivo n.													
1	Fase												
2	Fase												
3	Fase												
4	Fase												
Obiettivo n.													
1	Fase												
2	Fase												
3	Fase												
4	Fase												

ALLEGATO B

Scheda di valutazione

Provincia di Olbia – Tempio

Valutazione delle prestazioni dirigenziali – Area Piani di Lavoro – Anno 2010

Cognome _____ Nome _____

DIRIGENTE DELLA STRUTTURA _____

Denominazione attività _____

Fasce di punteggi per i piani di lavoro

Punteggio massimo ottenibile: 60

Coerenza dell'attività dirigenziale con gli atti di programmazione dell'Ente	<i>Punteggio</i>
Punti 25 con la seguente articolazione collegata al raggiungimento o meno dei risultati 25, 20, 15, 5;	
Qualità dei servizi con impatto prevalente sui soggetti esterni	
Punteggio massimo ottenibile: 15 con la seguente scala decrescente collegata al raggiungimento o meno dei risultati: 15, 10, 5, 2	
Livello di innovatività con riferimento ai processi che non hanno carattere di ripetitività	
Punteggio massimo ottenibile: 15 con la seguente scala decrescente collegata al raggiungimento o meno dei risultati: 15, 10, 5, 2	
Livello di efficienza – capacità di produrre beni e servizi con il minore utilizzo di risorse umane e finanziarie	
Punteggio massimo ottenibile: 5 con la seguente scala decrescente collegata al raggiungimento o meno dei risultati: 5, 3, 2, 1	
Totale Punteggio	

Fasce di punteggi in ordine decrescente per singoli fattori: 1 – Coerenza con programmazione: 25,20,15,5 2 – Qualità dei servizi. 15,10,5,2 3 – Livello di innovatività: 15,10,5,2 4 - Livello di efficienza: 5, 3, 2, 1

ALLEGATO B

Scheda di valutazione

Provincia di Olbia – Tempio

Valutazione delle prestazioni dirigenziali – Area Piani di Lavoro – Anno 2010

Cognome _____ Nome _____

DIRIGENTE DELLA STRUTTURA _____

Denominazione attività _____

	Strategicità	Rilevanza Esterna	Complessità Obiettivo	Rapporto tra obiettivo e attività ordinaria	Peso % Obiettivo	Percentuale raggiungimento obiettivo	Punteggio
Obiettivo 1							
Obiettivo 2							
Obiettivo 3							
Obiettivo 4							
Obiettivo 5							
Totale							

Fasce di punteggi in ordine decrescente per parametro: 1,5; 1; 0,5.

Provincia di Olbia – Tempio
Valutazione delle prestazioni dirigenziali – area fattori comportamentali – anno 2010

Cognome _____ Nome _____

Dirigente del Settore _____

Parametri	Sintesi valutazione	Punteggio (*)
Gestione del Tempo		
Gestione e controllo delle risorse umane		
Efficienza e qualità dei servizi		
Promozione e gestione innovazione		
Integrazione e capacità di adattamento		
Qualità delle risorse umane ed assunzione responsabilità		
Totale punteggio area comportamenti organizzativi		

(*) Fasce di punteggi in ordine decrescente per parametro: 2; 1,5; 1; 0,5.

Provincia di Olbia – Tempio
Valutazione delle prestazioni dirigenziali anno 2010

Cognome _____ Nome _____

Riepilogo dei Punteggi ottenuti

Area	Punteggio
Piani di Lavoro	
Obiettivi specifici	
Comportamenti organizzativi	
Totale Punteggio	