


Comune di Sorrento

1 1 OTT. 2010

UFFICIO PROTOCOLLO

Prot. N. 35899

COMUNE DI SORRENTO

NUCLEO DI VALUTAZIONE

**METODOLOGIA PER LA
VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

Il Nucleo di Valutazione

Dott.ssa Elena Inserra (Presidente)

Prof. Paolo Popoli (Componente esperto esterno)

Sorrento, Ottobre 2010

Presentazione

Il Nucleo di Valutazione del Comune di Sorrento, nelle persone del *Presidente*, Direttore Generale Dott.ssa Elena Inserra, e del *Componente esperto esterno*, Prof. Paolo Popoli, sottopone all'Amministrazione la presente Metodologia di Valutazione dei Dirigenti ai fini della sua formale adozione, mediante atto di deliberazione della Giunta, affinché essa possa essere implementata in riferimento al decorso anno 2009. Ciò in applicazione degli istituti contrattuali attinenti alla determinazione della componente accessoria del trattamento economico dei dirigenti costituita dalla "retribuzione di risultato".

La presente metodologia è scaturita dall'esigenza di procedere ad un affinamento del processo di valutazione adottato in precedenza dall'Ente Comunale, e in particolare dalla necessità di introdurre criteri e procedure strumentali allo sviluppo di una cultura manageriale e di promuovere, conseguentemente, comportamenti organizzativi virtuosi e innovazione nelle modalità di gestione.

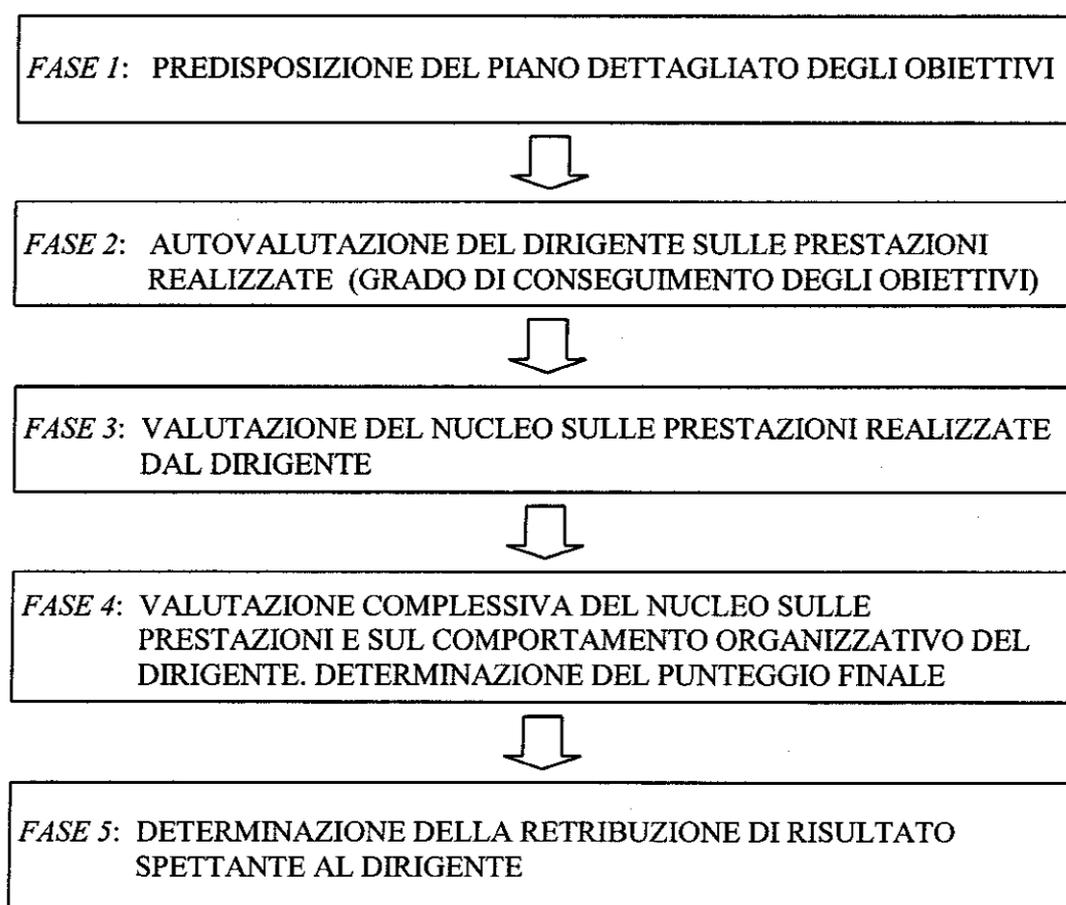
I principi sottesi alla metodologia *de quo* sono, sinteticamente, i seguenti:

- affinare la *modalità di acquisizione degli elementi cognitivi* alla base della valutazione dei dirigenti, al fine di rendere espliciti i criteri e gli elementi gestionali assunti nella formulazione dei giudizi parziali e complessivi, in condizioni di piena trasparenza e, per quanto più possibile, oggettività;
- garantire la *piena partecipazione del soggetto valutato al procedimento valutativo*, sia nella antecedente e collegata fase della programmazione (Piano Dettagliato degli Obiettivi) sia nella valutazione finale effettuata dal Nucleo;
- far discendere la valutazione del dirigente da un'*analisi complessiva*, che tenga conto sia delle *prestazioni* realizzate nel periodo annuale di riferimento, sia dei *comportamenti organizzativi* assunti nell'espletamento della funzione dirigenziale;
- prevedere una modalità attraverso la quale scindere, nell'analisi e valutazione delle prestazioni gestionali realizzate dai dirigenti, l'analisi di "*meri fatti*" dalle sue "*implicazioni*" sulla conseguente misura della retribuzione di risultato; in particolare,

garantire che il conseguimento di prestazioni insoddisfacenti riconducibili a fattori causali non imputabili all'azione del singolo Dirigente non si ripercuota sulla misura della retribuzione di risultato ad esso spettante.

Ciò premesso, la presente metodologia prevede un'articolazione in FASI, per il cui svolgimento ci si avvale di apposite SCHEDE a supporto dell'attività di acquisizione di elementi cognitivi necessari ai fini del procedimento valutativo.

La fasi del procedimento sono indicate nella seguente sintetica rappresentazione grafica.



METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

FASE 1: Predisposizione del Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO)

SCHEMA: PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI – Allegato 1

Ciascun Dirigente predispose il Piano Dettagliato degli Obiettivi relativo al Dipartimento di propria competenza, declinando in maniera particolareggiata gli obiettivi generali e specifici contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione, e lo sottopone al Direttore Generale ai fini della sua approvazione.

Per ciascun obiettivo individuato, si procede:

- all’attribuzione di un fattore di ponderazione (“*peso*”), indicante l’importanza relativa che esso assume nell’ambito del complesso degli obiettivi di gestione attribuiti allo specifico Dipartimento;
- all’individuazione delle “*attività*” necessarie al suo conseguimento, con l’indicazione degli eventuali “*fattori di criticità interni o esterni*” che incidono sullo svolgimento delle singole attività;
- alla definizione di appropriati “*indicatori di risultato*” e dei relativi “*valori*”, ossia di misure oggettive che esprimano il grado di raggiungimento dell’obiettivo, in forma di valori assoluti o percentuali, nonché di meri riferimenti temporali, in funzione della natura dell’obiettivo medesimo;
- all’individuazione del “*personale impiegato*” ai fini del conseguimento dell’obiettivo, con la specifica indicazione dell’apporto dei singoli espresso in termini percentuali.

FASE 2: Autovalutazione del Dirigente sulle Prestazioni realizzate

SCHEMA: VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI – Allegato 2

Ciascun Dirigente effettua la autovalutazione delle prestazioni realizzate dal proprio Dipartimento, alla luce del grado di conseguimento dei singoli obiettivi di gestione.

Per ciascun obiettivo attribuito al Dipartimento, si procede:

- alla descrizione delle attività realizzate in vista del suo conseguimento;
- al confronto tra i “*valori obiettivo*” e i “*valori risultato*” di ogni singolo “*indicatore di risultato*” precedentemente definito, e alla conseguente misurazione del “*grado di allineamento*” tra i suddetti valori espresso in termini percentuali;
- all’attribuzione di un primo “*punteggio autovalutativo*”, scaturente dall’analisi oggettiva dei “*meri fatti*” verificatisi nel corso del periodo annuale di riferimento (“*valutazione oggettiva*”), sulla base della seguente scala di punteggio:

GRADO DI CONSEGUIMENTO DELL’OBIETTIVO (valutazione oggettiva)	PUNTI
100% - obiettivo totalmente conseguito	5
80% - obiettivo conseguito in maniera sufficientemente soddisfacente	4
60% - obiettivo conseguito in maniera parzialmente soddisfacente	3
50% - obiettivo conseguito per metà	2
30% - obiettivo conseguito in minima parte	1
< 30% - obiettivo non conseguito	0

- alla individuazione di eventuali fattori causali che possano aver generato un mancato o parziale conseguimento dell’obiettivo che *non siano imputabili* all’azione gestionale del dirigente, ma ascrivibili a motivazioni di diversa natura, quali ad esempio ritardi e/o inadempimenti di altri uffici o soggetti, interni o esterni all’Ente; alla conseguente eventuale correzione (sempre in sede di “*autovalutazione*”) del punteggio precedentemente attribuito al grado di conseguimento dell’obiettivo (“*valutazione contestualizzata*”).

FASE 3: Valutazione del Nucleo sulle Prestazioni realizzate dal dirigente

SCHEDA: VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI – Allegato 2

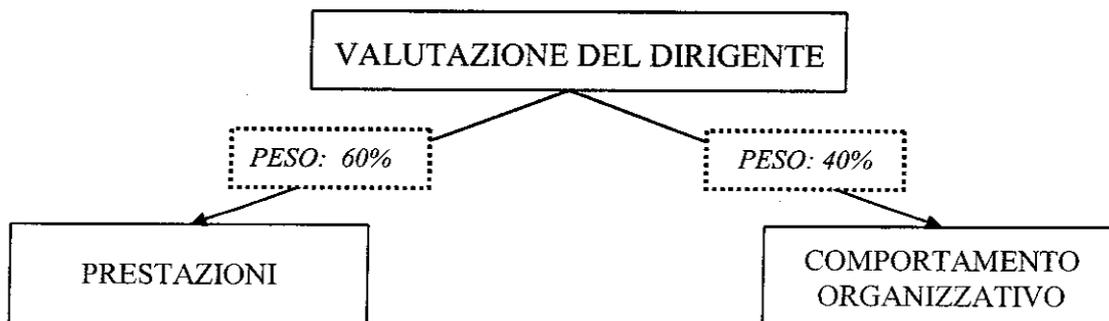
Il Nucleo, sulla base dell'autovalutazione effettuata da ciascun dirigente e di ogni altro utile elemento cognitivo desumibile da atti o documentazione d'ufficio, sentite e valutate tutte le indicazioni fornite, in contraddittorio, dal dirigente, in ordine ai risultati di gestione prodotti dal Dipartimento di propria competenza, effettua la *valutazione delle prestazioni* sulla base del grado di conseguimento di ogni singolo obiettivo, attribuendo i punteggi finali secondo la medesima suindicata scala di valori.

Infine, attribuiti i punteggi in riferimento ad ogni obiettivo di gestione si procede alla determinazione del punteggio complessivo relativo alle *prestazioni*, attraverso il calcolo della media ponderata dei singoli punteggi, utilizzando i pesi precedentemente definiti per ciascun obiettivo.

FASE 4: Valutazione complessiva del Nucleo sulle prestazioni e sul comportamento organizzativo del dirigente. Determinazione del punteggio finale

SCHEDA: VALUTAZIONE DIRIGENTI – Allegato 3

La valutazione complessiva del dirigente investe, come precedentemente indicato, sia l'area delle *prestazioni* realizzate nel periodo annuale di riferimento, sia l'area dei *comportamenti organizzativi* assunti nell'espletamento della funzione dirigenziale. A ciascuna delle due aree è attribuito un fattore di ponderazione ("*peso*") che consente di pervenire alla valutazione complessiva, definito dal Nucleo nei valori del 60% per l'area delle prestazioni e del 40% per l'area dei comportamenti organizzativi.



Per quanto attiene all'area dei *comportamenti organizzativi*, essa è declinata nelle seguenti singole dimensioni, a ciascuna delle quali è attribuito un fattore di ponderazione (“*peso*”) al fine di pervenire alla loro composizione complessiva.

DIMENSIONI DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	PESO (“VALORI BASE”)
Capacità di proporre soluzioni innovative	10%
Capacità di gestione delle risorse umane	25%
Capacità di relazione e integrazione funzionale	25%
Soddisfazione del cliente (interno e/o esterno)	40%

Circa la determinazione del “*peso*” da attribuire a ciascuna dimensione del comportamento organizzativo, il Nucleo ha ritenuto opportuno definire dei “valori base” di riferimento che possono subire delle leggere variazioni in applicazione ai singoli Dipartimenti, in considerazione sia della natura delle attività lavorative realizzate in seno a ciascuno di essi, sia di contingenti, specifiche esigenze gestionali collegate ad obiettivi di miglioramento organizzativo. In particolare, i valori “*peso*” possono discostarsi da quelli indicati nella precedente tabella nella misura di 5 o al massimo 10 punti percentuali.

Infine, per la determinazione dei punteggi da attribuire a ciascuna delle dimensioni del comportamento organizzativo si ricorre alla seguente scala di valori.

SCALA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	PUNTI
Ottimo	5
Buono	4
Sufficiente	3
Mediocre	2
Scarso	1

DETERMINAZIONE DEL PUNTEGGIO COMPLESSIVO FINALE

Ottenuti i punteggi parziali relativi ai due profili di valutazione, *prestazioni e comportamento organizzativo*, si procede alla determinazione del punteggio complessivo

finale mediante il calcolo della media ponderata dei punteggi relativi ai profili, utilizzando i pesi precedentemente definiti per ciascuno di essi.

FASE 5: Determinazione della retribuzione di risultato spettante al dirigente

La misura delle retribuzione di risultato spettante al dirigente agli esiti del procedimento valutativo risulta determinata attraverso una “scala di corrispondenza” tra il punteggio finale complessivo ottenuto e i valori percentuali della retribuzione di risultato. In dettaglio, la traduzione del punteggio finale complessivo nella misura della retribuzione spettante avviene secondo la seguente corrispondenza tra “classi di punteggio” e valore percentuale sulla retribuzione massima prefissata dall’Ente.

CLASSE DI PUNTEGGIO FINALE	PERCENTUALE DI RETRIBUZIONE SPETTANTE
da 0 a 2,49	0
da 2,50 a 2,74	10%
da 2,75 a 2,99	20%
da 3,00 a 3,24	30%
da 3,25 a 3,49	40%
da 3,50 a 3,74	50%
da 3,75 a 3,99	60%
da 4,00 a 4,24	70%
da 4,25 a 4,49	80%
da 4,50 a 4,74	90%
da 4,75 a 5,0	100%

Il Nucleo di Valutazione

Dott.ssa Elena Inserra (Presidente).....

Prof. Paolo Popoli (Componente)

Allegato 1: Scheda PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI

Programma		
Progetto		
Azione		
OBIETTIVO N° 1/n		PESO X %

N°	ATTIVITÀ PREVISTE	FATTORI DI CRITICITÀ interna e/o esterna
1		
2		
3		
...n		

INDICATORI DI RISULTATO		
N°	Descrizione	Valori Obiettivo
1		<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic
2		<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic
3		<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic
...n		<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic

PROSPETTO RIEPILOGATIVO OBIETTIVI

N°	OBIETTIVO	PESO
1		x %
2		x %
3		x %
... n		x %
<i>totale</i>		100%

PERSONALE IMPIEGATO			% UTILIZZO PER OBIETTIVI				
Cat.	Profilo	Cognome e nome	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob. n	<i>totale</i>
			x %	x %	x %	x %	100%
			x %	x %	x %	x %	100%
			x %	x %	x %	x %	100%
			x %	x %	x %	x %	100%
			x %	x %	x %	x %	100%

Il Dirigente

.....

Allegato 2: Scheda VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

OBIETTIVO	
1/n	

ATTIVITÀ REALIZZATE	
--------------------------------	--

INDICATORI DI RISULTATO	Valori Obiettivo	Valori Risultato	Grado di allineamento (%)
1	<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic	<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic	X %
2	<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic	<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic	X %
3	<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic	<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic	X %
...n	<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic	<input type="checkbox"/> 30-giu <input type="checkbox"/> 30-set <input type="checkbox"/> 30-nov <input type="checkbox"/> 31-dic	X %

GRADO DI CONSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO (valutazione oggettiva)	PUNTI	AUTOVALUTAZIONE	VALUTAZIONE NUCLEO
100% - obiettivo totalmente conseguito	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80% - obiettivo conseguito in maniera sufficientemente soddisfacente	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60% - obiettivo conseguito in maniera parzialmente soddisfacente	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50% - obiettivo conseguito per metà	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30% - obiettivo conseguito in minima parte	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
< 30% - obiettivo non conseguito	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<i>Il Dirigente</i>	<i>Il Nucleo di valutazione</i>

**MOTIVAZIONI ADDOTTE AL MANCATO
O PARZIALE CONSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO**

Il Dirigente
.....

PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO 1/n (valutazione contestualizzata)	AUTOVALUTAZIONE	VALUTAZIONE NUCLEO
	X	X
	<p style="text-align: center;"><i>Il Dirigente</i></p> <p style="text-align: center;">.....</p>	<p style="text-align: center;"><i>Il Nucleo di valutazione</i></p> <p style="text-align: center;">.....</p> <p style="text-align: center;">.....</p>

Allegato 3: Scheda VALUTAZIONE DIRIGENTI

VALUTAZIONE PRESTAZIONI	PESO	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO PONDERATO
Obiettivo 1	x %		
Obiettivo 2	x %		
Obiettivo 3	x %		
Obiettivo ...n	x %		
<i>totale</i>	100%		
VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO			
Capacità di proporre soluzioni innovative	10%		
Capacità di gestione delle risorse umane	25%		
Capacità di relazione e integrazione funzionale	25%		
Soddisfazione del cliente (interno e/o esterno)	40%		
<i>totale</i>	100%		
VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
PRESTAZIONI	60%		
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	40%		
<i>totale</i>	100%		