



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Reg. delib. n. 2210

Prot. n. PAC

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA PROVINCIALE

OGGETTO:

Determinazioni in ordine alla metodologia di valutazione ex art. 19 legge provinciale n. 7/1997 e alla metodologia di valutazione per la conferma nella qualifica di dirigente ex art. 21 legge provinciale n. 7/1997.

Il giorno **20 Dicembre 2019** ad ore **09:50** nella sala delle Sedute
in seguito a convocazione disposta con avviso agli assessori, si è riunita

LA GIUNTA PROVINCIALE

sotto la presidenza del

PRESIDENTE

MAURIZIO FUGATTI

Presenti:

VICEPRESIDENTE
ASSESSORE

MARIO TONINA
MIRKO BISESTI
ROBERTO FAILONI
MATTIA GOTTARDI
STEFANIA SEGNANA
ACHILLE SPINELLI
GIULIA ZANOTELLI

Assiste:

IL DIRIGENTE

ENRICO MENAPACE

Il Presidente, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta

Il Relatore comunica:

L'articolo 19 della legge provinciale n. 7/1997, dispone che per la verifica della rispondenza dei risultati dell'attività svolta dalla dirigenza alle prescrizioni e agli obiettivi stabiliti dalle disposizioni normative e nei programmi della Giunta provinciale, nonché della corretta ed economica gestione delle risorse, dell'imparzialità e del buon andamento dell'azione amministrativa, la Giunta si avvale di un apposito nucleo di valutazione. Prevede inoltre che con deliberazione la Giunta provinciale definisce i criteri e la procedura per la valutazione del personale con qualifica di dirigente e di direttore.

Con le deliberazioni n. 2257 di data 28 dicembre 2017 e n. 2459 di data 21 dicembre 2018, sono stati approvati i criteri e la procedura per la valutazione delle prestazioni, a decorrere dall'anno di valutazione 2018, del personale con qualifica di Dirigente e Direttore della Provincia autonoma di Trento e dei suoi enti strumentali pubblici, ad eccezione dell'Azienda provinciale per i servizi Sanitari.

A conclusione del primo anno di valutazione svolta con la metodologia approvata con i provvedimenti giuntali sopra indicati, anche alla luce di specifici confronti svolti dal Direttore generale, dal Dirigente generale del Dipartimento competente in materia di personale e dal Servizio per il personale con il Nucleo di valutazione, è emersa la necessità di apportare alcune modifiche alla metodologia, come di seguito esplicitato.

1. le Unità di missione strategica sono preposte allo svolgimento di attività o compiti progettuali di carattere strategico e trasversale; si ritiene quindi che, al fine del processo di pianificazione e valutazione, debbano essere considerate alla stregua dei Dipartimenti provinciali;
2. al fine di ridurre la numerosità delle attività assegnate, in presenza di più incarichi dirigenziali attribuiti allo stesso dirigente, la valutazione avrà ad oggetto solo l'incarico dirigenziale svolto come titolare, escludendo quindi quelli temporaneamente conferiti;
3. al fine di facilitare ed efficientare le operazioni di pianificazione e programmazione, si ritiene che anche la definizione dei target legati alle specifiche attività da PDG sia svolta dai singoli valutatori; in tal senso questi ultimi dovranno svolgere, ad avvenuta approvazione delle schede PDG, una prima verifica di coerenza dei target con le competenze delle singole unità operative, provvedendo, se del caso, alla loro modifica;
4. in considerazione della rilevanza e della strategicità insita nella generale attività di coordinamento svolta dai dirigenti generali della Direzione generale, dell'Avvocatura, dei Dipartimenti e delle Unità di missione strategica, è previsto che la stessa sia adeguatamente valorizzata all'interno della scheda di valutazione individuale degli obiettivi da PDG;
5. si ritiene opportuno, anche al fine di garantire un qualificato supporto ai dirigenti valutatori nella fase di pianificazione delle attività derivanti da PDG, che il Nucleo di valutazione esprima un parere obbligatorio, seppur non vincolante, relativamente alle citate attività, valutando che le caratteristiche delle stesse facciano riferimento a obiettivi strategici e sfidanti ma raggiungibili, realistici, misurabili, specifici;
6. relativamente alla fase di misurazione e valutazione dei risultati, al fine di poter garantire l'emergere di performance particolarmente eccellenti, si ritiene di modificare la scala dei

giudizi che il valutatore è chiamato ad esprimere con riferimento al raggiungimento delle attività attribuite, prevedendo in particolare che:

- il raggiungimento del risultato nei tempi previsti corrisponda ad un valore pari a 0,9, mentre il punteggio 1 sia riservato al caso di raggiungimento in tempi nettamente anticipati;
- se la qualità del risultato conseguito è pienamente in linea con le attese il punteggio corrispondente sia pari a 0,9. Per un numero limitato e circostanziato di casi sarà possibile riconoscere il conseguimento di una qualità eccezionalmente al di sopra delle attese, che corrisponderà ad un punteggio pari a 1.

7. prevedere un anticipo della valutazione a cura del Direttore generale finalizzato al conferimento degli incarichi.

Alla luce di quanto sopra evidenziato, la nuova metodologia di valutazione del personale dirigente e direttore è allegata alla presente deliberazione, costituendone parte integrante e sostanziale, e sarà applicata a decorrere dall'anno di valutazione 2020. Il punto 7. sopra indicato trova applicazione anche con riferimento alle annualità precedenti.

Fermo restando quanto previsto dalla legge provinciale 7 agosto 2006, n. 5 (legge provinciale sulla scuola 2006), con riferimento ai dirigenti scolastici, e dalla legge provinciale 23 luglio 2010, n. 16 (legge provinciale sulla tutela della salute 2010), per i dirigenti del ruolo sanitario del servizio sanitario provinciale, la metodologia testé citata trova applicazione nei confronti del personale dirigenziale e direttore della Provincia autonoma di Trento e dei suoi enti strumentali pubblici, ad eccezione dell'Azienda provinciale per i Servizi sanitari, per la quale, ai sensi del comma 10 bis dell'articolo 19 della legge provinciale sul personale della Provincia, fino alla definizione di un'unica metodologia di valutazione della dirigenza per i dirigenti del ruolo amministrativo, tecnico e professionale dell'Azienda medesima, la valutazione è effettuata dal nucleo nominato dall'azienda stessa.

L'articolo 21 della già citata l.p. n. 7/1997, prevede che l'attribuzione iniziale della qualifica di dirigente è soggetta a conferma dopo tre anni dal conferimento del primo incarico dirigenziale, a seguito dell'esame dei risultati dell'attività svolta nel triennio, attraverso specifiche valutazioni annuali svolte avvalendosi del nucleo di valutazione previsto dall'articolo 19. Se la media delle valutazioni nel triennio risulta negativa il dirigente non è confermato ed è inquadrato, anche in soprannumero, nella qualifica di direttore.

La finalità della valutazione di cui sopra è cenno è quella di monitorare e supportare con continuità il percorso di crescita e miglioramento continuo dei nuovi dirigenti, al fine di formare figure dirigenziali con un profilo idoneo per corrispondere alle esigenze dall'Amministrazione.

Ritenuto prioritario l'obiettivo di crescita professionale, la valutazione annuale deve rappresentare elemento propedeutico anche a delineare il percorso formativo del neo-dirigente. Deve inoltre prevedere dei momenti di monitoraggio, intesi come occasione di incontro e confronto tra valutato e valutatore.

Tenuto conto di quanto sopra premesso, il Servizio per il personale ha quindi proceduto alla redazione del documento metodologico che si ritiene di adottare e che costituisce l'Allegato B), parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

La metodologia che si propone di approvare prevede che la valutazione del nuovo dirigente si basi sulle modalità di svolgimento delle attività assegnate e sui comportamenti organizzativi, facendo riferimento alle funzioni di cui all'art. 17 della legge provinciale 7/1997.

Come strumento a supporto della valutazione viene utilizzato un sistema di item che dovranno fare riferimento alle seguenti aree di competenza:

- area leadership e visione strategica
- area relazione e comunicazione
- area gestionale / manageriale
- area amministrativa
- area individualità

Per il personale dirigenziale che ha acquisito la qualifica per concorso entro il 31 dicembre 2019, gli item di valutazione sono allegati alla presente deliberazione, costituendone parte integrante e sostanziale.

Si dà atto che la Metodologia di valutazione per la conferma nella qualifica di dirigente e la Metodologia di valutazione del personale dirigente e direttore, sono state oggetto di confronto con le Organizzazioni sindacali, rispettivamente, in data 2 dicembre 2019 e 17 dicembre 2019.

Tutto ciò premesso,

LA GIUNTA PROVINCIALE

- udito il Relatore;
- visti gli atti e le norme citate nelle premesse;
- a voti unanimi, espressi nelle forme di legge,

DELIBERA

- 1) di approvare quanto esposto in premessa relativamente alla Metodologia di valutazione del personale dirigente e direttore, come da Allegato A), parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
- 2) di dare atto che, fermo restando quanto previsto dalla legge provinciale 7 agosto 2006, n. 5 (legge provinciale sulla scuola 2006), con riferimento ai dirigenti scolastici, e dalla legge provinciale 23 luglio 2010, n. 16 (legge provinciale sulla tutela della salute 2010) per i dirigenti del ruolo sanitario del servizio sanitario provinciale, la metodologia di cui al punto 1) trova applicazione nei confronti del personale dirigenziale e direttore della Provincia autonoma di Trento e dei suoi enti strumentali pubblici, ad eccezione dell'Azienda provinciale per i Servizi sanitari, per la quale, ai sensi del comma 10 bis dell'articolo 19 della legge provinciale sul personale della Provincia, fino alla definizione di un'unica metodologia di valutazione della dirigenza per i dirigenti del ruolo amministrativo, tecnico e

professionale dell'Azienda medesima, la valutazione è effettuata dal nucleo nominato dall'azienda stessa;

- 3) di approvare, secondo quanto esposto in premessa, la Metodologia di valutazione per la conferma nella qualifica di dirigente, ai sensi dell'articolo 21 della l.p. n. 7/1997, come da Allegato B), parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
- 4) di disporre che gli item per la valutazione dei dirigenti oggetto della metodologia di cui al precedente punto 3), che hanno acquisito la qualifica per concorso entro il 31 dicembre 2019, sono indicati nell'Allegato C), parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.
- 5) di dare atto che la metodologia di cui al punto 3) si applica alla Provincia e ai suoi enti strumentali pubblici;
- 6) di incaricare il Servizio per il personale, cui sono affidate le funzioni di supporto tecnico e operativo alle attività del Nucleo di valutazione dei dirigenti, degli adempimenti conseguenti al presente provvedimento.

Adunanza chiusa ad ore 12:30

Verbale letto, approvato e sottoscritto.

Elenco degli allegati parte integrante

001 Allegato A

002 Allegato B

003 Allegato C

IL PRESIDENTE
Maurizio Fugatti

IL DIRIGENTE
Enrico Menapace

Allegato A)

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE E DIRETTORE DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

1. INTRODUZIONE

1.1 Il contesto

Nel corso degli ultimi anni l'amministrazione pubblica si è trovata a fronteggiare alcune sfide significative: ripensare in modo strutturale alla propria organizzazione, nell'ottica di contenerne i costi di funzionamento continuando a garantire e migliorare il livello di servizio a cittadini e imprese.

La Giunta ha inteso definire all'interno di un documento programmatico, la propria visione, la strategia e le relative azioni che intende porre in atto nel corso della corrente legislatura per sostenere lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano, che rappresenta uno dei principali asset immateriali della Provincia, essenziali per garantirne nel tempo l'evoluzione, l'innovazione e lo sviluppo dell'organizzazione.

L'area di presidio da cui partire è quella della pianificazione e del monitoraggio. Sono due concetti fondamentali per un processo di reale ed efficace cambiamento.

Programmare significa entrare nel merito delle questioni, considerare le risorse disponibili, descrivere le funzioni e i compiti che devono essere svolti, decidere la successione delle mosse per ottimizzare il modello organizzativo. Monitorare è misurare costantemente il cambiamento e il successo (o meno) della pianificazione. E' attraverso l'atto di misurare che si mantiene il controllo sui processi e si possono adeguare, nell'eventualità fosse necessario, alcuni parametri in corso d'opera.

La situazione richiede, infatti, inevitabilmente, che il sistema pubblico trentino si configuri come un sistema integrato in una rete pubblica unitaria, articolata nei livelli di governo rappresentati dalla Provincia, dai Comuni e dalle Comunità.

L'immagine di pubblica amministrazione trentina da accreditare per il futuro è quella di una organizzazione snella, articolata territorialmente (senza per questo rinunciare ai livelli di efficienza ed efficacia raggiunti), che sappia lavorare in rete, capace di spostare in modo flessibile le proprie risorse sui campi di intervento, che, nella specifica contingenza, ne richiedono la presenza.

La messa a punto e la gestione di progetti, quali quelli inerenti allo sviluppo locale, la finalizzazione dei compiti e delle responsabilità, nonché l'introduzione di un sistema di controllo per obiettivi, non possono fare a meno di adeguati strumenti di valutazione e incentivazione delle prestazioni. Quest'ultimo strumento consente altresì di ottenere utili elementi atti a definire gli obiettivi dell'anno successivo.

1.2 Programmazione e valutazione

L'articolazione del processo di valutazione è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico e di gestione dell'Ente.

La misurazione delle performance individuali si inserisce nei sistemi interni programmatori derivanti dal programma di legislatura, dal programma di sviluppo provinciale, dal documento di economia e finanza provinciale, dal piano di miglioramento e dagli adempimenti in materia di trasparenza e anticorruzione che si riflettono nel programma di gestione, dalla programmazione e rendicontazione finanziaria, dal sistema dei controlli.

1.3 Obiettivi della valutazione

Il sistema di valutazione dei dirigenti e dei direttori si inserisce in un progetto di evoluzione della struttura organizzativa volto al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività amministrativa, alla valorizzazione delle competenze e allo sviluppo individuale.

La valutazione della prestazione è infatti un processo complesso che consente di mettere a confronto le attese dell'organizzazione con i contributi effettivamente forniti dai propri collaboratori. Si tratta, quindi, di uno strumento che può presentare rilevanti aree di utilità:

- indirizza l'attenzione e le energie delle persone verso ciò che è realmente funzionale all'organizzazione. La definizione e la comunicazione delle attese (obiettivi, comportamenti, miglioramento professionale) consente al valutato di sapere cosa ci si aspetta da lui e, conseguentemente, di orientare i propri sforzi al meglio e in modo allineato con le priorità istituzionali;
- aumenta il livello di trasparenza e chiarezza organizzativa. La definizione delle attese richiede l'esplicitazione del ruolo e del profilo ad esso connesso, obbligando l'amministrazione a chiarire attività e responsabilità di ciascun valutato. L'effetto finale è una sostanziale riduzione dell'opacità organizzativa;
- consente di raccogliere elementi non arbitrari sui quali basare il giudizio e ridurre il livello di soggettività della valutazione;
- formalizza il processo di valutazione della prestazione rendendolo meno implicito e rafforzando la posizione del valutato, a seguito dell'obbligo di esplicitazione delle attese, dei criteri di valutazione e delle informazioni che portano alla valutazione;
- limita i rischi delle aree di "non detto" e le distorsioni percettive favorendo il dialogo e la condivisione di pensieri e riflessioni sulla prestazione tra responsabile e collaboratore, attraverso lo strumento del colloquio;
- sistematizza il patrimonio di progetti sviluppati dall'Amministrazione provinciale rispetto al benessere organizzativo e alla percezione del proprio superiore, rispetto all'analisi delle competenze e rispetto al Controllo di Gestione;
- si propone come strumento flessibile, declinabile sulla base delle singole specificità e adattabile ad un contesto in ampio mutamento;
- costituisce un elemento di progettazione del futuro e di sviluppo delle competenze delle persone.

1.4 Ruolo del nucleo di valutazione

Il Nucleo di valutazione ha il compito di fornire all'amministrazione il necessario supporto nell'attività di valutazione dei dirigenti e dei direttori e altresì di suggerire modalità di gestione dell'organizzazione amministrativa che consentano il pieno raggiungimento degli obiettivi attesi per il miglioramento delle competenze professionali.

Il Nucleo opera in posizione di autonomia e risponde del proprio operato esclusivamente alla Giunta. Al termine di ogni anno, il Nucleo presenta alla Giunta una relazione sull'attività svolta nonché le proprie

valutazioni in ordine agli scostamenti rilevati rispetto agli obiettivi previsti dal programma di gestione. Il Nucleo riferisce inoltre alla Giunta ogni qualvolta ne sia richiesto.

Nell'espletamento dei propri compiti il Nucleo ha accesso ai documenti formati o comunque utilizzati nell'ambito dell'attività amministrativa e può chiedere informazioni e chiarimenti alle strutture della Provincia, che sono tenute a collaborare, nel rispetto della normativa a tutela della riservatezza.

2. PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione è svolta annualmente, con riferimento a:

- risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e relativi indicatori di risultato;
- grado di copertura del ruolo cioè delle capacità manageriali.

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- programmazione, pianificazione e attribuzione obiettivi,
- monitoraggio intermedio,
- valutazione consuntiva dei risultati raggiunti e dei comportamenti adottati.

Il Direttore generale con propria circolare stabilisce i termini per l'apertura e la chiusura delle singole fasi del processo di valutazione.

Sono valutatori:

- il Presidente della Provincia, coadiuvato dal Direttore generale e sentiti gli assessori di riferimento, per i dirigenti generali preposti alla Direzione generale, all'Avvocatura, ai Dipartimenti e alle Unità di missione strategica;
- i dirigenti generali preposti alla Direzione generale, all'Avvocatura, ai Dipartimenti e alle Unità di missione strategica per i dirigenti da loro dipendenti;
- i dirigenti preposti ad Agenzia complessa nei confronti dei dirigenti dei Servizi che dipendono dalle Agenzie;
- il Direttore generale, i dirigenti generali e i dirigenti nei confronti dei direttori d'ufficio e direttori con incarico speciale.

2.1 Programmazione, pianificazione e attribuzione obiettivi

2.1.1 Attribuzione attività da obiettivi PDG

Entro il termine stabilito dal Direttore generale, i dirigenti generali preposti alla Direzione generale, all'Avvocatura, ai Dipartimenti e alle Unità di missione strategica, in collaborazione con i dirigenti sottoposti, declinano gli obiettivi derivanti dal PDG in attività necessarie al raggiungimento degli stessi, attribuendo le medesime alle strutture dirigenziali destinatarie.

Successivamente, i dirigenti delle strutture destinatarie di attività derivanti dal PDG provvedono all'attribuzione di queste ultime all'Unità operativa (altre strutture dirigenziali sottoposte, Uffici, Incarichi speciali) cui intendono attribuirle.

Nell'individuazione delle attività necessarie al raggiungimento dell'obiettivo strategico il valutatore dovrà aver riguardo alle attività rilevanti e/o di miglioramento.

Dalla declinazione degli obiettivi PDG in attività per Unità operativa, deriva la creazione della “**Scheda di rilevazione obiettivi individuali – PDG**”, intestata al preposto alla medesima Unità operativa.

All'interno di ogni “**Scheda di rilevazione obiettivi individuali – PDG**”, il **valutatore** deve:

- innanzitutto **verificare** che, per ogni attività inserita nella Sezione “*Attività PDG*”, il risultato atteso e i relativi tempi di realizzazione siano coerenti con le competenze dell'Unità operativa individuata e conseguentemente, se del caso, procedere alle eventuali modifiche declinando in modo diverso i due target di risultato atteso e tempistica, avendo presente che i tempi di realizzazione non potranno in ogni caso essere posticipati rispetto ai tempi indicati nel PDG per la medesima attività.

successivamente, il **valutatore** deve:

- per i soli dirigenti generali preposti alla Direzione generale, all'Avvocatura, ai Dipartimenti e alle Unità di missione strategica: nella sezione “*Attività di coordinamento*” attribuire il peso all'attività di coordinamento generale di tutta la struttura complessa relativamente alle attività da PDG;
- nella Sezione “*Attività PDG*”:
 - attribuire il peso alle singole attività da PDG inserite.
La somma dei pesi, compreso quello attribuito all'attività di coordinamento per i dirigenti generali preposti alla Direzione generale, all'Avvocatura, ai Dipartimenti e alle Unità di missione strategica, deve risultare uguale al 100%.
Laddove nella Sezione “*Attività PDG*” il peso non venisse attribuito, esso verrà ripartito in misura uguale tra le diverse attività;
 - stabilire le date entro le quali le singole attività devono essere svolte, avendo presente che i tempi di realizzazione non potranno in ogni caso essere posticipati rispetto ai tempi indicati nel PDG per la medesima attività;
 - stabilire il risultato atteso delle singole attività;
 - attribuire i pesi al fattore “tempo” e al fattore “risultato atteso”.
La somma dei pesi attribuiti ai due fattori deve risultare pari al 100%; laddove il peso non venisse specificato dal valutatore, esso si intende impostato di default al valore 50%.

Nella “*Scheda di rilevazione obiettivi individuali – PDG*” il **valutatore** può inoltre inserire ulteriori attività legate agli obiettivi del PDG.

Il **Nucleo di valutazione** esprimerà un parere obbligatorio, seppur non vincolare, relativamente alle attività da PDG individuate e inserite nella scheda. Sulla base del parere del Nucleo, i **valutatori** procedono alle modifiche necessarie o confermano il contenuto già inserito nella scheda.

Nell'apposita Sezione, il **valutatore** può motivare in che modo lo svolgimento delle attività indicate nella scheda genera benefici per utenti e stakeholders della Provincia e specificare i criteri di programmazione delle attività con particolare riferimento alla tempistica.

E' possibile che le Unità operative e relativi preposti non abbiano obiettivi da PDG.

2.1.2 Attribuzione altre attività

Entro il termine stabilito annualmente dal Direttore generale, il **valutatore** può attribuire al preposto delle singole Unità operative attività/obiettivo che non derivino da obiettivi PDG.

A tale fine il **valutatore** compila la “*Scheda di rilevazione obiettivi individuali – extra PDG*”, nella quale, per ogni singola attività proposta, è necessario:

- attribuirne il peso rispetto al totale delle attività della scheda.
La somma dei pesi deve risultare pari al 100%.
Laddove il peso non venisse attribuito, esso verrà ripartito in misura uguale tra le diverse attività;
- stabilire la data entro la quale l'attività deve essere svolta;
- stabilire il risultato atteso dell'attività;
- attribuire i pesi al fattore “tempo” e al fattore “risultato atteso”.
La somma dei pesi attribuiti ai due fattori deve risultare pari al 100%. Laddove il peso non venisse attribuito, esso verrà ripartito al 50% tra i due fattori.

E' possibile che il valutatore non attribuisca ai preposti alle Unità operative obiettivi specifici non derivanti dal PDG.

2.1.3 Scheda di valutazione

In fase di programmazione e attribuzione degli obiettivi, nella “*Scheda di valutazione*”, il **valutatore**:

- assegna una quota preventiva, espressa in percentuale, dell'importo medio della retribuzione di risultato, tenuto conto dell'impegno richiesto per il raggiungimento dei risultati connessi alle attività/obiettivi assegnati.

Per garantire una certa omogeneità nella distribuzione delle quote di budget all'interno dei dipartimenti, fatto 100 il budget pro capite, lo scostamento in difetto o in eccesso, non può essere inferiore a 35 o superiore a 30 (budget minimo 65, budget massimo 130);

- compila la sezione dedicata alla descrizione del contesto esterno;
- assegna alla “*Sezione misurazione e valutazione dei risultati*” e alla “*Sezione grado di copertura del ruolo*” i relativi pesi la cui somma deve essere pari a 100%, nel rispetto delle eventuali indicazioni fornite dal Direttore generale.
Laddove il peso non venisse attribuito, esso verrà equi ripartito tra le due sezioni;
- nella “*Sezione misurazione e valutazione dei risultati*”:
 - attribuisce peso e target al complesso delle attività/obiettivi derivanti dalla “*Scheda di rilevazione obiettivi individuali – PDG*”;
 - attribuisce peso e target al complesso delle attività/obiettivi derivanti dalla “*Scheda di rilevazione obiettivi individuali – extra PDG*”;
 - assegna eventuali obiettivi di efficienza e qualità attribuendone peso e target;

La somma dei pesi attribuiti deve essere pari a 100%;

- nella “*Sezione grado di copertura del ruolo*”, sceglie, tra quelli proposti per ogni area, un item da assegnare al valutato, attribuendone il relativo peso.
La somma dei pesi deve essere pari a 100%.
Laddove il peso non venisse attribuito, esso verrà equi ripartito tra gli item.
E' possibile che il Direttore Generale individui alcuni degli item da valutare, a seconda del profilo.

Il **valutatore** conferma definitivamente la scheda di valutazione quale termine di tutta la fase di programmazione, pianificazione e attribuzione obiettivi.

Il **valutato** conferma definitivamente la scheda di valutazione quale presa visione dell'attribuzione di tutte le attività/obiettivi per l'anno di riferimento.

2.1.4 Ulteriori incarichi dirigenziali temporaneamente conferiti

In presenza di dirigenti titolari di più incarichi, in quanto destinatari di ulteriori conferimenti temporanei, il processo di valutazione avrà a riferimento solo l'incarico come titolare.

2.2 Monitoraggio periodico

Nell'arco del periodo di riferimento, qualora intervenissero fatti di rilievo (modifiche al PDG o modifica significativa del contesto di lavoro in cui opera il valutato) tali da poter potenzialmente pregiudicare il raggiungimento di un'attività/obiettivo individuale, potrebbe essere necessario un aggiornamento delle attività/obiettivi precedentemente definiti.

A tale proposito il valutatore dovrà predisporre richiesta motivata da sottoporre al Nucleo di valutazione, il quale esprimerà il proprio assenso o diniego alle modifiche richieste in funzione delle motivazioni addotte e della tipologia di attività da modificare o eliminare.

Successivamente e sulla base del parere vincolante del Nucleo di valutazione il valutatore adeguerà la *“Scheda di rilevazione obiettivi individuali – PDG”* e/o la *“Scheda di rilevazione obiettivi individuali – extra PDG”* e la *“Scheda di valutazione”*.

Al termine della revisione delle schede, valutatore e valutato ripetono la procedura di conferma definitiva delle schede medesime.

2.3 Valutazione consuntiva

2.3.1 Valutazione attività da PDG ed extra PDG

Al termine del periodo di valutazione e, comunque, entro i termini stabiliti dal Direttore generale, il **valutato**, nelle apposite sezioni “Relazioni” della “Scheda di rilevazione obiettivi individuali – PDG” e della “Scheda di rilevazione obiettivi individuali – extra PDG”, fornisce gli elementi necessari per la valutazione del raggiungimento, del raggiungimento parziale o del mancato raggiungimento delle attività/obiettivo.

Inoltre, il **valutato** compila la Sezione 4 della “Scheda di valutazione” relativa alla relazione annuale obbligatoria ai sensi della legge sul personale della Provincia, anche avvalendosi della trasposizione degli elementi già inseriti nelle “Scheda di rilevazione obiettivi individuali – PDG” e “Scheda di rilevazione obiettivi individuali – extra PDG” e che sono automaticamente riproposti.

Terminate le operazioni a cura del valutato, il **valutatore** compila la “Scheda di rilevazione obiettivi individuali – PDG” e la “Scheda di rilevazione obiettivi individuali – extra PDG” come segue:

- nella colonna “Data di effettiva realizzazione” il valutatore inserisce la data di effettiva realizzazione dell’attività;
- nella colonna “Rispetto della tempistica” il valutatore valorizza il campo scegliendo tra le seguenti opzioni: “in tempi nettamente anticipati”, “nei tempi”, “ritardo accettabile”, “ritardo inaccettabile o attività non ultimata nell’anno di valutazione”. I punteggi corrispondenti ai giudizi sono i seguenti:

Giudizio	Punteggio
In tempi nettamente anticipati	1
Nei tempi	0,9
Ritardo accettabile	0,5
Ritardo inaccettabile o attività non ultimata nell’anno di valutazione	0

- nella colonna “Risultato conseguito” il valutatore valorizza la qualità del risultato conseguito, scegliendo tra le seguenti opzioni: “qualità eccezionalmente al di sopra delle attese”, “qualità pienamente in linea con le attese”, “qualità accettabile”, “qualità insufficiente”.

Il giudizio di eccellenza può essere attribuito solo ad un numero limitato e circostanziato di casi.

I punteggi corrispondenti ai giudizi sono i seguenti:

Giudizio	Punteggio
Qualità eccezionalmente al di sopra delle attese	1
Qualità pienamente in linea con le attese	0,9
Qualità accettabile	0,5
Qualità insufficiente	0

Il giudizio attribuito al fattore tempo e al risultato conseguito sono obbligatoriamente motivati dal valutatore nelle apposite colonne denominate “Motivazione”.

Nel caso in cui il punteggio legato al giudizio del “Rispetto della tempistica” e/o il punteggio legato al giudizio del “Risultato conseguito” sia zero, l’intera riga di attività non può avere risultato positivo.

Dalla compilazione della “Scheda di rilevazione obiettivi individuali – PDG” e della “Scheda di rilevazione obiettivi individuali – extra PDG” come sopra descritto deriva automaticamente il risultato sulla “Scheda di valutazione”, “Sezione misurazione e valutazione dei risultati” in corrispondenza delle righe “Contributo al raggiungimento degli obiettivi PDG” e “Contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura”.

Nella medesima “Sezione misurazione e valutazione dei risultati”, il **valutatore** attribuisce il risultato agli obiettivi di efficienza e di qualità.

La somma dei risultati inseriti nella “Sezione misurazione e valutazione dei risultati”, ottenuta dalla valorizzazione dei punteggi legati al raggiungimento dei risultati attesi e al rispetto della tempistica per tutte le attività valutate nella “Scheda di rilevazione obiettivi individuali – PDG” e nella “Scheda di rilevazione obiettivi individuali – extra PDG”, e dai punteggi legati agli obiettivi di efficienza e qualità, è esposta nel campo “% complessiva di raggiungimento obiettivi”.

Nella Sezione 5 della “Scheda di valutazione”, concernente il grado di copertura del ruolo, il **valutatore** esprime un giudizio rispetto a ciascun item scelto a preventivo per ciascuna area di competenza, utilizzando una tra le seguenti opzioni: “mai, nonostante sia richiesto”, “raramente o solo se richiesto”, “a volte, soprattutto in situazioni non complesse”, “spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario”, “sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario” e “sempre, ad un livello superiore e con risultati superiori alle attese”.

I punteggi corrispondenti ai giudizi sono i seguenti:

Giudizio	Punteggio
mai, nonostante sia richiesto	0
raramente o solo se richiesto	1
a volte, soprattutto in situazioni non complesse	2
spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	3
sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	4
sempre, ad un livello superiore e con risultati superiori alle attese	5

Nel campo “% complessiva grado di copertura del ruolo” è valorizzato il punteggio finale del Grado di copertura del ruolo.

Il risultato finale della valutazione, dato dalla somma di “% complessiva di raggiungimento obiettivi” della Sezione “Misurazione e valutazione dei risultati” e “% complessiva grado di copertura del ruolo” della Sezione “Grado di copertura del ruolo”, è quindi sintetizzato in un risultato complessivo secondo la seguente scala:

NEGATIVO	SUFFICIENTE	DISCRETO	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
Fino al 50%	da 51% a 60%	da 61% a 71%	da 72% a 85%	da 86% a 94%	da 95% a 100%

Nel corso dello specifico colloquio di valutazione, obbligatorio, il **valutatore** illustra la scheda di valutazione al valutato.

In occasione del colloquio, **valutatore** e **valutato** concordano le azioni di miglioramento e di sviluppo individuale (formazione, ampliamento di ruolo, partecipazione a progetti, possibili percorsi di crescita professionale, coaching, mentoring) e di miglioramento organizzativo (disponibilità di risorse, semplificazione dei processi) anche con riferimento agli esiti del patto dell'anno precedente. Quindi compilano la "*Sezione - Il Patto*" nella quale indicano le azioni concordate.

Valutato e **valutatore** datano e firmano la scheda quale certificazione dell'avvenuto colloquio e sigla del patto.

Per i dirigenti generali preposti alla Direzione generale, all'Avvocatura, ai Dipartimenti e alle Unità di missione strategica, il Presidente può, nella specifica sezione, motivatamente esprimere un giudizio qualitativo generale che potrà anche avere riflessi sul risultato finale della scheda di valutazione.

3. NUCLEO DI VALUTAZIONE

Durante tutto il processo di valutazione, il Nucleo ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali, al fine di compiere azioni di verifica di attendibilità e di validità delle informazioni inserite nelle schede.

In particolare il Nucleo di valutazione:

- a preventivo, esprime un parere obbligatorio, seppur non vincolante, relativamente agli obiettivi e alle attività derivanti dal Programma di gestione;
- a consuntivo, cioè al termine del processo di valutazione, dopo che è stato effettuato il colloquio di feedback e valutati e valutatori hanno firmato le schede di valutazione, procede all'esame delle schede medesime e dispone relativamente alla possibile validazione delle stesse, come di seguito specificato.

Il Nucleo, ai fini della convalida delle valutazioni, procede al controllo e alla verifica delle schede e della eventuale documentazione relativa e, ove lo ritenga necessario, può chiedere chiarimenti agli interessati.

Conseguentemente il Nucleo valida quindi, con eventuali osservazioni, le valutazioni delle prestazioni rese dai valutati e ne trasmette gli esiti alla struttura competente in materia di personale che le presenta alla Giunta provinciale per l'approvazione.

4. EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

Il principale scopo del processo di valutazione è quello di attuare un percorso di crescita e sviluppo delle competenze professionali, stimolando il miglioramento del processo di programmazione e controllo e il miglioramento organizzativo.

La valutazione positiva ha come effetto economico la corresponsione della retribuzione di risultato, come previsto dalla legge sul personale della Provincia e dai contratti collettivi di lavoro vigenti.

Per ciascun anno di riferimento, il Direttore generale della Provincia può prevedere, sentito il Nucleo, che una quota del budget complessivo venga riservata all'incentivazione del raggiungimento di particolari obiettivi, caratterizzati da una spiccata "valenza strategica".

5. VALUTAZIONE NEGATIVA

Qualora il punteggio finale ottenuto risulti inferiore a 51 punti percentuali la valutazione si considera negativa.

Nel caso di valutazione negativa il Nucleo di valutazione, previamente acquisite in contraddittorio le deduzioni del valutato, eventualmente assistito da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui egli aderisce o conferisce mandato nonché da un legale di fiducia, invia una relazione dettagliata alla Giunta provinciale. La delibera della Giunta provinciale che formalizza la valutazione negativa è comunicata all'interessato con l'avvertenza che, in caso di mancata proposizione di ricorso arbitrale entro trenta giorni dalla comunicazione, la valutazione negativa diviene definitiva.

La valutazione negativa ha le ripercussioni previste dalla legge sul personale della Provincia.

6. CASI PARTICOLARI

6.1 Mutamento del responsabile del processo di valutazione (valutatore)

Qualora, in corrispondenza di una o più delle fasi del processo di valutazione, il valutatore sia assente o impedito, ovvero il relativo incarico risulti vacante, ai relativi adempimenti provvedono i sostituti, individuati e/o nominati a sensi di legge. In ogni caso, alla valutazione finale dovrà provvedere il valutatore sostituito, qualora ancora in servizio, in quanto lo stesso ha provveduto agli adempimenti di programmazione e pianificazione del processo di valutazione ad inizio anno.

Qualora, in corso d'anno, venga a cambiare il valutatore, per effetto di variazioni di incarico o di modifiche organizzative, la valutazione è effettuata dal responsabile del valutato rilevato a fine anno, che dovrà avvalersi della collaborazione del precedente responsabile.

6.2 Valutazione del dirigente/ direttore sostituito o cessato nel corso del periodo annuale di valutazione

Il periodo minimo da considerare agli effetti della valutazione dei risultati deve di norma essere superiore ai 6 mesi.

Nel caso di cessazione dall'incarico (per cessazione dall'impiego o per messa a disposizione presso enti o comandi) o nel caso di assenze dal servizio (aspettative-malattie) il processo di valutazione riguarda solamente le prestazioni rese nell'anno da considerare, a condizione che il periodo da valutare sia superiore ai sei mesi. Il dirigente/direttore - all'atto della cessazione dall'incarico - sarà tenuto agli adempimenti previsti dalla metodologia.

6.3 Anticipo valutazione

Nei casi in cui l'Amministrazione abbia la necessità di conferire incarichi dirigenziali anticipatamente rispetto alla conclusione del processo di valutazione annuale, il Direttore generale può, sentito il valutatore, procedere a specifica valutazione relativa all'adeguatezza del dirigente a ricoprire l'incarico.

La valutazione avviene avendo a riferimento le aree di competenza e gli item relativi alla valutazione del grado di copertura del ruolo.

Il dirigente interessato sarà comunque soggetto all'ordinario processo di valutazione per l'anno di riferimento.

Metodologia di valutazione per la conferma nella qualifica di dirigente ai sensi dell'art. 21 della legge provinciale n. 7/1997

1. Introduzione

1.1 Contesto

La normativa provinciale prevede che il personale con qualifica di dirigente venga valutato, al fine di verificare la rispondenza dei risultati dell'attività svolta, nonché la capacità di copertura del ruolo stesso.

Per quanto riguarda i neo-dirigenti, la normativa prevede la conferma nella qualifica degli stessi a tre anni dal conferimento dell'incarico. Tale conferma avviene in seguito alla valutazione positiva ottenuta durante il primo triennio di inquadramento nella qualifica di dirigente, durante quindi un periodo di praticantato che potrebbe essere definito "*Percorso triennale di sviluppo professionale della nuova dirigenza*".

La valutazione del primo triennio si aggiunge quindi alla valutazione ordinaria annuale della dirigenza, andando a porre particolare attenzione al percorso di crescita e sviluppo del nuovo dirigente, in particolare per quanto riguarda le competenze trasversali necessarie per ricoprire il ruolo in oggetto.

L'attenzione sull'**aspetto formativo** e sullo **sviluppo di competenze trasversali** della dirigenza compare già in fase di reclutamento. I nuovi dirigenti vengono infatti assunti attraverso una aggiornata procedura concorsuale che, oltre alla valutazione delle conoscenze teorico-pratiche e dei titoli, prevede anche la partecipazione ad un percorso formativo obbligatorio, alla conclusione del quale viene sostenuto un ultimo colloquio. Il corso di formazione punta all'approfondimento di conoscenze teoriche, competenze pratiche, nonché alla valorizzazione di attitudini e competenze proprie del ruolo dirigenziale.

Il **focus sulla formazione** della dirigenza provinciale continua inoltre ad essere promosso durante tutta la carriera del dirigente, la Provincia definisce infatti gli obblighi formativi che devono essere annualmente assolti per la permanenza nell'albo dei dirigenti. Per questi fini, con regolamento è definito un sistema di formazione continua della dirigenza per l'acquisizione di crediti formativi; il regolamento stabilisce il numero minimo di crediti necessari per permanere nella qualifica di dirigente e, quindi, nel relativo albo.

Particolare attenzione viene dedicata alla **fase di inserimento in ruolo** del dirigente. I nuovi dirigenti affrontano un percorso triennale, durante il quale, grazie a monitoraggio e valutazione periodici, vengono accompagnati lungo un percorso finalizzato ad affinare le competenze trasversali necessarie per ricoprire in maniera ottimale il ruolo dirigenziale.

La valutazione della dirigenza è, da alcuni anni, arricchita anche dai dati raccolti tramite le indagini di *people satisfaction* - percezione del rapporto con il proprio superiore e di benessere organizzativo; i dati che emergono da queste indagini permettono al valutatore di elaborare una valutazione ad ampio raggio dell'attività dirigenziale del valutato, permettendo di conoscere il punto di vista dei collaboratori rispetto al proprio dirigente e fornendo preziosi elementi per comprendere il benessere organizzativo, garantendo quindi l'espressione di diversi punti di vista.

1.2 Obiettivi della valutazione

Il sistema di valutazione della nuova dirigenza (SVND) ha come obiettivo la conferma nella qualifica del dirigente neo-assunto attraverso un percorso triennale che comprende fasi di valutazione annuale e coerenti percorsi di miglioramento. La valutazione dei nuovi dirigenti si basa sulle modalità di svolgimento delle attività e sui comportamenti organizzativi.

Mentre il sistema di valutazione annuale ha una cadenza che si lega al ciclo della performance e ha tempistiche analoghe per tutti i dirigenti e direttori della PAT (anno solare come riferimento), il SVND ha una cadenza annuale legata al periodo di assunzione del singolo dirigente. Di conseguenza i tempi di valutazione variano per ogni dirigente.

La valutazione annuale prevista durante il triennio permette di **monitorare e supportare con continuità il percorso di crescita e miglioramento continuo** dei nuovi dirigenti, al fine di formare figure dirigenziali con un profilo idoneo per rispondere alle esigenze dall'Amministrazione.

Essendo prioritario l'obiettivo di crescita professionale, la valutazione annuale diventa elemento propedeutico a delineare il percorso formativo del neo-dirigente. I momenti di monitoraggio sono intesi come occasione di confronto tra valutato e valutatore, per un eventuale confronto tra la coerenza delle rispettive valutazioni.

Oltre alla valutazione annuale formale, che costituisce parte del punteggio finale al termine del triennio, viene promossa l'**autovalutazione**, non considerata al fine del calcolo dei punteggi di valutazione, ma quale occasione riflessiva della crescita professionale durante il triennio.

1.3 Soggetti coinvolti

1.3.1 Valutato e valutatore

Il soggetto **valutato** è il neo-dirigente. È definito neo-dirigente il dirigente durante il primo triennio in servizio con questo incarico.

Il soggetto **valutatore** è il dirigente generale sovraordinato al neo-dirigente soggetto alla valutazione triennale.

1.3.2 Nucleo di valutazione

Il Nucleo di valutazione si occupa di visionare e validare la valutazione annuale a cura del valutatore e le eventuali azioni di miglioramento elaborate dal valutatore in accordo con il valutato.

2. Processo di valutazione

Viene ora descritto il processo a regime. Per i dirigenti che hanno conseguito la qualifica nel corso degli anni 2018 e 2019 si vedano le disposizioni transitorie al punto 4.

2.1 Programmazione e pianificazione

La valutazione del nuovo dirigente si basa sulle **modalità di svolgimento delle attività assegnate** e sui **comportamenti organizzativi**, facendo riferimento alle funzioni svolte dai dirigenti a cui è attribuita detta posizione funzionale, ai sensi dell'art. 17 della legge provinciale 7/1997.

Come strumento a supporto della valutazione viene utilizzato un **sistema di item** individuati dalla Giunta provinciale, che dovranno fare riferimento alle seguenti aree:

- area leadership e visione strategica
- area relazione e comunicazione
- area gestionale / manageriale
- area amministrativa
- area individualità

Entro tre mesi dall'assegnazione dell'incarico il dirigente generale presenta al neo-dirigente gli item sui quali verrà valutato, segnalando quelli eventualmente non applicabili in ragione della tipologia di incarico affidato. L'eventuale esclusione di item va motivata.

È prevista una **fase iniziale di autovalutazione** da parte del neo-dirigente, che assegna un punteggio da 10 a 100 ad ogni singolo item tra quelli individuati dal valutatore.

Tale autovalutazione è da considerarsi esclusivamente un punto di riferimento per comprendere, all'inizio del percorso, il livello percepito delle competenze da sviluppare durante il percorso triennale. Nelle successive fasi di monitoraggio sarà possibile utilizzare il punteggio auto-assegnato agli item per osservare la progressione durante il percorso di crescita e miglioramento continuo.

Per quanto riguarda le successive annualità, l'autovalutazione diviene facoltativa, se non su richiesta del valutatore; sempre tenendo presente che non è da considerarsi nel computo del punteggio della valutazione, ma con esclusiva funzione supporto per il monitoraggio del percorso di sviluppo.

2.2 Valutazione annuale

2.2.1 Valutazione del primo anno di servizio

Entro trenta giorni dal termine del primo anno di incarico del dirigente neo-assunto (valutato), il rispettivo dirigente generale (valutatore) esprime la sua valutazione relativamente al primo anno in servizio del valutato.

Il valutatore, considerando l'attività lavorativa del neo-dirigente e avvalendosi, ove possibile, dei dati delle indagini di *people satisfaction*, fornisce un giudizio, su una scala da 10 a 100, per ogni singolo item previsto, salvo eventuali item esclusi per inapplicabilità.

Il valutatore può richiedere al neo-dirigente di compilare la **scheda di autovalutazione**, in riferimento allo stesso periodo e sugli stessi item. Il valutato può comunque avvalersi della scheda di autovalutazione come strumento di supporto al percorso di sviluppo professionale. Gli esiti dell'autovalutazione non vengono considerati ai fini del calcolo del punteggio di valutazione.

Il **punteggio complessivo della valutazione annuale** si ottiene calcolando la media di tutti gli item valutati. La valutazione annuale può variare quindi da un punteggio minimo di 10 ad un punteggio massimo 100.

Qualora il punteggio della valutazione annuale dovesse risultare inferiore a 61, il valutatore è tenuto ad individuare **azioni di miglioramento** e presentarle al valutato.

Le azioni sono da attuare nella successiva annualità, con l'obiettivo di colmare eventuali carenze emerse in fase di valutazione.

Il valutatore può comunque decidere di individuare azioni di miglioramento da proporre al valutato anche in caso di valutazione positiva.

Al termine della valutazione deve svolgersi un incontro tra valutatore e valutato, quale occasione di reciproco scambio di *feedback*.

Il Nucleo di valutazione prende visione e valida la valutazione espressa.

Nel merito, il Nucleo di valutazione può chiedere integrazioni e/o un incontro con i soggetti interessati.

L'incontro tra Nucleo di valutazione, valutatore e valutato è obbligatorio qualora la valutazione annuale dovesse risultare inferiore a 61.

2.2.2 Valutazione del secondo anno di servizio

Entro trenta giorni dal termine del secondo anno di incarico del dirigente neo-assunto (valutato), il rispettivo dirigente generale (valutatore) esprime la sua valutazione relativamente al secondo anno in servizio del valutato.

Il valutatore, considerando l'attività lavorativa del neo-dirigente e avvalendosi, ove possibile, dei dati delle indagini di *people satisfaction*, fornisce un giudizio, su una scala da 10 a 100, per ogni singolo item previsto, salvo eventuali item esclusi per inapplicabilità.

Il valutatore può richiedere al neo-dirigente di compilare la **scheda di autovalutazione**, in riferimento allo stesso periodo e sugli stessi item. Il valutato può comunque avvalersi della scheda di autovalutazione come strumento di supporto al percorso di sviluppo professionale. Gli esiti dell'autovalutazione non vengono considerati ai fini del calcolo del punteggio di valutazione.

Il **punteggio complessivo della valutazione annuale** si ottiene calcolando la media di tutti gli item valutati. La valutazione annuale può variare quindi da un punteggio minimo di 10 ad un punteggio massimo 100.

Qualora il punteggio della valutazione annuale dovesse risultare inferiore a 61, il valutatore è tenuto ad individuare **azioni di miglioramento** e presentarle al valutato.

Le azioni sono da attuare nella successiva annualità, con l'obiettivo di colmare eventuali carenze emerse in fase di valutazione.

Il valutatore può comunque decidere di individuare azioni di miglioramento da proporre al valutato anche in caso di valutazione positiva.

Al termine della valutazione deve svolgersi un incontro tra valutatore e valutato, quale occasione di reciproco scambio di *feedback*.

Il Nucleo di valutazione prende visione e valida la valutazione espressa.

Nel merito, il Nucleo di valutazione può chiedere integrazioni e/o un incontro con i soggetti interessati.

L'incontro tra Nucleo di valutazione, valutatore e valutato è obbligatorio qualora la valutazione annuale dovesse risultare inferiore a 61.

2.2.3 Valutazione del terzo anno di servizio

Entro quarantacinque giorni **prima del termine** del terzo anno di incarico del dirigente neo-assunto (valutato), il rispettivo dirigente generale (valutatore) esprime la sua valutazione relativamente al terzo anno in servizio del valutato.

Il valutatore, considerando l'attività lavorativa del neo-dirigente e avvalendosi, ove possibile, dei dati delle indagini di *people satisfaction*, fornisce un giudizio, su una scala da 10 a 100, per ogni singolo item previsto, salvo eventuali item esclusi per inapplicabilità.

Il valutatore può richiedere al neo-dirigente di compilare la **scheda di autovalutazione**, in riferimento allo stesso periodo e sugli stessi item. Il valutato può comunque avvalersi della scheda di autovalutazione come strumento di supporto al percorso di sviluppo professionale. Gli esiti dell'autovalutazione non vengono considerati ai fine del calcolo del punteggio di valutazione.

Il **punteggio complessivo della valutazione annuale** si ottiene calcolando la media di tutti gli item valutati. La valutazione annuale può variare quindi da un punteggio minimo di 10 ad un punteggio massimo 100.

Al termine della valutazione deve svolgersi un incontro tra valutatore e valutato, quale occasione di reciproco scambio di *feedback*.

Il Nucleo di valutazione prende visione e valida la valutazione espressa.

Nel merito, il Nucleo di valutazione può chiedere integrazioni e/o un incontro con i soggetti interessati.

L'incontro tra Nucleo di valutazione, valutatore e valutato è obbligatorio qualora la valutazione annuale dovesse risultare inferiore a 61.

2.3 Monitoraggio della valutazione annuale

Qualora a metà del periodo annuale di valutazione il valutatore rilevi un andamento negativo dovrà darne comunicazione per iscritto al valutato ed effettuare con l'interessato un colloquio per individuare le possibili azioni di miglioramento.

2.4 Valutazione finale del triennio

La valutazione finale deriva dalla media delle tre valutazioni annuali attribuite al valutato durante il *percorso triennale di sviluppo professionale della nuova dirigenza*.

Considerando che le valutazioni annuali variano da in un range da 10 a 100, è considerata positiva la valutazione media con punteggio pari o superiore a 61.

3. Effetti della valutazione

La valutazione finale positiva è propedeutica alla conferma nella qualifica del dirigente.

Se la media delle valutazioni del triennio risulta invece negativa il dirigente non è confermato ed è inquadrato, anche in soprannumero, nella qualifica di direttore.

L'esito della valutazione del primo triennio con qualifica di dirigente non esclude l'obbligo del rispetto della normativa vigente in materia di conferimento degli incarichi dirigenziali e per il mantenimento della qualifica.

4. Disciplina transitoria per i dirigenti cui è stata conferita la qualifica nel periodo settembre/ottobre 2018 – dicembre 2019

Per i dirigenti cui la qualifica è stata conferita nel periodo settembre/ottobre 2018 – dicembre 2019, in considerazione delle tempistiche di adozione di questa metodologia si procede come segue.

4.1 Valutazione del primo anno

Per i dirigenti ai quali è stata conferita la qualifica nel periodo settembre/ottobre 2018, la valutazione del primo anno dovrà essere conclusa entro la fine del mese di febbraio 2020.

4.2 Autovalutazione iniziale

Per i dirigenti ai quali è stata conferita la qualifica nel periodo settembre/ottobre 2018 – dicembre 2019, il processo di autovalutazione dovrà concludersi entro la fine del mese di gennaio 2020 e sarà effettuato dal valutato sulla base di quanto lo stesso ritiene essere stato il punto di partenza, all'atto della nomina a dirigente rispetto agli item di valutazione.

A tal fine il valutatore comunicherà in tempo utile al valutato gli item che non potranno essere considerati, in ragione della tipologia di incarico attribuito.

Descrizione Item

competenza	descrizione competenza	descrizione item
L E A D E R S H I P E V I S I O N E S T R A T E G I C A	Leadership efficace	è un punto di riferimento / guida verso gli altri, sia all'interno che all'esterno dell'ente, mobilita con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro
	Credibilità	mantiene elevati standard di onestà ed integrità verso l'esterno sia sotto il profilo tecnico/professionale sia etico/personale
	Sviluppo degli altri	coinvolge e motiva le persone in modo efficace, fornendo loro informazioni, strumenti, risorse e opportunità adeguate funzionali allo svolgimento delle attività, dando feedback diretti e offrendo loro incoraggiamento e supporto nei momenti di difficoltà
	Visione strategica	coglie l'evoluzione degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel medio/lungo termine, indirizzando anche le azioni di breve periodo
	Valutazione	utilizza il sistema di valutazione come strumento di valorizzazione del personale e di rendicontazione del raggiungimento degli obiettivi.

competenza	descrizione competenza	descrizione item
R E L A Z I O N A L E E C O M U N I C A Z I O N E	Clima organizzativo	gestisce in modo efficace le relazioni nell'ambiente di lavoro, favorendo l'armonia e la coesione fra colleghi/e, la condivisione di valori comuni e lo scambio di informazioni
	Assertività	si fa rispettare senza prevaricare sugli altri
	Lavoro di gruppo	collabora efficacemente con altre persone nello svolgimento di progettualità / attività per raggiungere obiettivi condivisi, partecipa in modo costruttivo alle decisioni, esprimendo le proprie valutazioni / idee e accogliendo proposte e critiche altrui. Stimola il gruppo al raggiungimento dell'obiettivo
	Gestione dei conflitti	gestisce le situazioni conflittuali di natura personale e professionale mantenendo un comportamento obiettivo ed equilibrato, stimolando la discussione aperta e costruttiva e comprendendo le posizioni delle persone coinvolte
	Comunicazione efficace	utilizza efficacemente la comunicazione, trasmettendo in modo adeguato i contenuti, convincendo e trasmettendo interesse all'interlocutore, ascoltando in modo attivo e proattivo.

competenza	descrizione competenza	descrizione item
G E S T I O N A L E / M A N A G E R I A L E	Gestione risorse	gestisce e impiega in modo efficace il tempo e le risorse (umane e materiali) disponibili per svolgere le attività assegnate alla struttura
	Gestione comunicazione interna	definisce correttamente gli obiettivi degli interventi di informazione / comunicazione, gli attori a cui rivolgersi, i canali da utilizzare; è capace di organizzare le diverse fasi del processo comunicativo (preparazione del materiale, pubblicazione, ...)
	Gestione situazione critiche	affronta le situazioni critiche coordinando efficacemente risorse e mezzi a disposizione in momenti di crisi / emergenza, individuando tempestivamente nuovi percorsi e assumendo un ruolo di riferimento per gli altri
	Orientamento al risultato	opera ponendosi obiettivi superiori alle attese / sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard prestazionali
	Orientamento al cliente	adotta il punto di vista degli interlocutori/interlocutrici (interni/e ed esterni/e all'organizzazione), comprendendo o anticipando le loro necessità e aspettative

competenza	descrizione competenza	descrizione item
A R E A A M M I N I S T R A T I V A	Pianificazione, programmazione e controllo nello specifico settore di appartenenza	sviluppa piani e programmi in grado di garantire e promuovere la coerenza tra l'indirizzo strategico e l'azione amministrativa tramite: - analisi preventive volte ad individuare i fabbisogni del territorio - definizione di azioni attraverso cui orientare / risolvere tali fabbisogni - individuazione degli impegni ad essi associati e ne monitora lo stato di attuazione.
	Semplificazione amministrativa	individua e conduce iniziative di recupero di efficacia e di efficienza di processi, attività e procedure amministrative
	Gestione Impatto della regolamentazione (nuovi atti normativi, variazione del regime regolamentare vigente, variazione di specifiche misure...)	analizza da un punto di vista tecnico e di impatto sui cittadini / imprese gli atti normativi al fine di renderli più efficaci e/o meno onerosi
	Redazione di atti normativi, regolamenti, relazioni e provvedimenti	redige gli atti di competenza con attenzione alla qualità; raccoglie e analizza criticamente i dati di spesa di beni e servizi, promuovendo ed indirizzando, laddove necessario, opportune azioni di contenimento
	Analisi e monitoraggio della spesa	definisce puntualmente gli obiettivi degli interventi di informazione / comunicazione, gli attori a cui rivolgersi, i canali da utilizzare; organizza efficacemente le diverse fasi del processo

competenza	descrizione competenza	descrizione item
I N D I V I D U A L E	Autonomia decisionale	gestisce autonomamente le attività e i progetti assegnati sulla base delle linee guida ricevute, senza necessità di recepire continue e progressive indicazioni
	Problem solving	Individua e comprende gli aspetti essenziali dei problemi, definendo priorità, individuando gli elementi significativi, sviluppando possibili soluzioni attraverso il ricorso all'esperienza personale e alla creatività
	Flessibilità	si adatta a situazioni diversificate e a persone e gruppi disomogenei accettando i cambiamenti / opinioni altrui
	Apprendimento continuo	è teso/a ad apprendere nuove competenze anche mediante la partecipazione a corsi, studio individuale, analisi di esperienze passate; favorisce l'apprendimento dei propri collaboratori e dell'organizzazione
	Spirito d'iniziativa	agisce in modo proattivo impegnandosi in misura maggiore rispetto a quanto specificatamente richiesto dalla mansione o dalle aspettative esterne, con l'obiettivo di migliorare o perfezionare i risultati, risolvere problemi e/o trovare nuove opportunità
	Gestione dell'incertezza e dello stress	affronta efficacemente situazioni in cui non sono noti tutti gli elementi di contesto o gli effetti di determinate azioni mantenendo un buon livello di autocontrollo e individuando le modalità attraverso le quali conseguire i risultati desiderati