

SEZIONE PRIMA:

**GLI ASPETTI METODOLOGICI GENERALI DEL SISTEMA DI
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

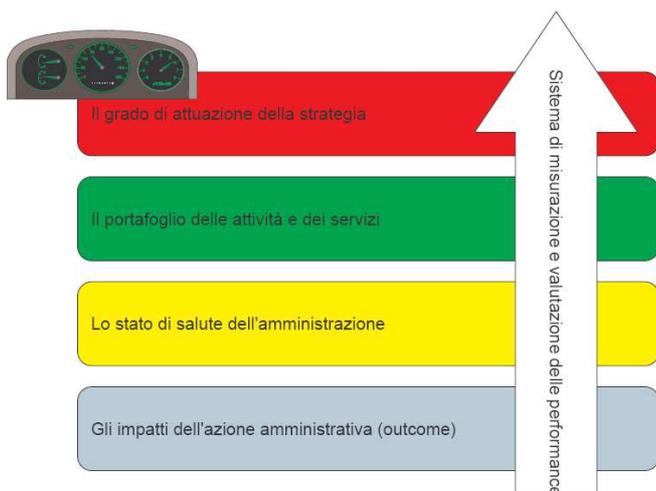
PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE E INDIVIDUALI

Il tema della valutazione nelle Amministrazioni Pubbliche è relativamente recente e discende dalla introduzione del ruolo di gestione nei modelli organizzativi pubblici (D.Lgs. n.29/1993 oggi D.Lgs. n.165/2001) nonché dalla privatizzazione del rapporto di lavoro.

L'art.3 del D. Lgs. n.150/2009 *in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni* prevede che la misurazione e la valutazione della performance, volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati, costituiscono condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

Il Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* (cfr. *Deliberazione n.104/2010 della CiVIT*, pertanto, coerentemente al sistema della direzione per obiettivi deve rappresentare le dinamiche gestionali delle amministrazioni aggregate come segue:

1. Il *grado di attuazione della strategia*: l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione;



2. Il *portafoglio delle attività e dei servizi*: il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (*stakeholder*) e, laddove le

funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti;

3. Lo *stato di salute dell'amministrazione*: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare *ex ante* ed *ex post* se:
 - a. l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*);
 - b. i processi interni di supporto, i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione, raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
4. Gli *impatti dell'azione amministrativa (outcome)*: il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni.

L'attuazione dei principi generali di cui al citato art.3, deve essere correlata in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio ovvero con il ciclo di gestione della performance, come stabilito dall'art.4 del D.lgs. n.150/2009, e deve prevedere le seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, nell'ambito delle predisposizioni del Piano della performance, del quale il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) costituisce allegato, secondo quanto previsto nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse sia umane, che strumentali e finanziarie;
- c) monitoraggio in corso di esercizio, attraverso il diretto coinvolgimento dei soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance (Sindaco, Giunta Comunale, Segretario Comunale, Dirigenti e Nucleo di Valutazione), e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa, individuale o di gruppo;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati da parte della Giunta Comunale ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

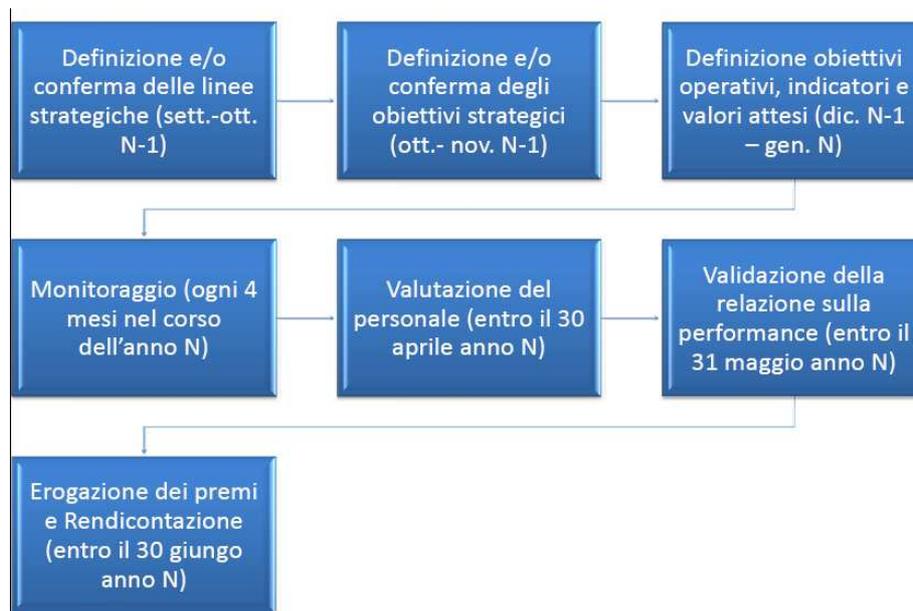
Pertanto, il ciclo di programmazione, discendendo dal ciclo di governo che trova nelle linee programmatiche di mandato il primo strumento di pianificazione, è caratterizzato da un processo top-down che alimenta le fasi successive del ciclo stesso.

Innanzitutto, la definizione delle linee strategiche ovvero la determinazione del perimetro entro il quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali. Definire le linee strategiche significa anche chiarire il ruolo degli altri attori che si collocano nello stesso contesto istituzionale, ossia che intervengono sulla medesima politica pubblica. L'amministrazione così facendo rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che si intende perseguire attraverso il proprio operato. La formulazione deve essere chiara, sintetica e in grado di rispondere alle seguenti domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

In ogni caso le linee strategiche non vanno confuse con la struttura organizzativa.

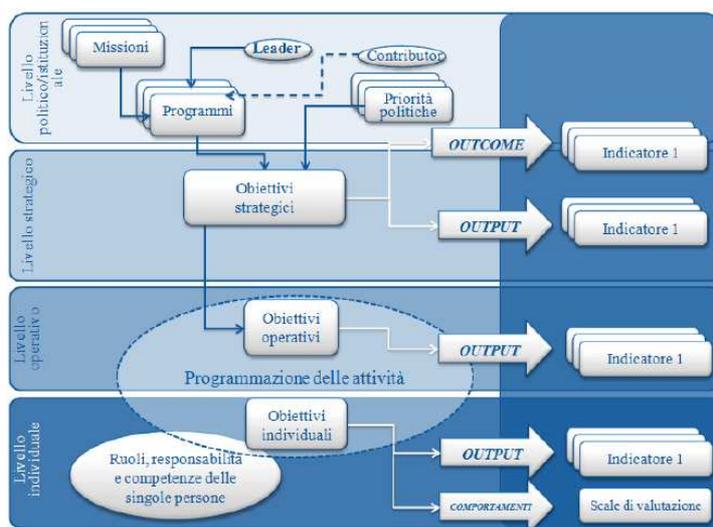
Generalmente, infatti, una linea strategica è trasversale a più unità organizzative anche se, in alcuni casi, può essere contenuta all'interno di una sola unità organizzativa.

Schematicamente le fasi e i tempi del ciclo di gestione della performance possono essere così rappresentati:



Particolare attenzione deve essere data proprio alla fase di definizione delle linee strategiche attraverso le quali si intende realizzare il programma di mandato del Sindaco: è, infatti, l'organo di indirizzo politico-amministrativo che definisce obiettivi, priorità, piani, programmi e direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione. Pertanto, entro il mese di ottobre dell'anno precedente a quello di riferimento, la Giunta Comunale definisce/conferma le linee strategiche (e i relativi outcome) ed entro il mese di novembre gli obiettivi strategici entro i quali sarà attivata la successiva pianificazione operativa: ogni amministrazione (cfr. *Deliberazione n.89/2010 CiVIT*) quindi deve dotarsi di un sistema di misurazione e di valutazione della performance che rispetti almeno i seguenti requisiti minimi:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla CiVIT;
5. rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.



Quindi, come precisato dalla deliberazione n.114/2010 della CiVIT, il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, deve essere definito "a cascata" (cascading). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una

chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.

In particolare la cassetta degli attrezzi per rendere operativo quanto descritto deve prevedere:

- a) *Manuale di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale*: è il documento ove sono esplicitate le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- b) *Piano della Performance*: è l'ambito in cui sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire che nel caso di specie si riferiscono alla RPP, al PEG, alla Mappa dei Servizi ed allo stato di salute dell'Ente;
- c) *Relazione sulla performance*: in cui sono evidenziati i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance.
- d) Misure in materia di *“Trasparenza e Rendicontazione della Performance”*, ossia l'attivazione di tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni circa il funzionamento dell'ente e i risultati raggiunti.

Tale impostazione organizzativa sviluppa una cultura dei risultati per la quale un'amministrazione è responsabile non solo della legittimità del proprio operato, ma anche dei risultati gestionali ottenuti. Conseguentemente, il rapporto tra politica ed amministrazione, tra normazione ed organizzazione, tra indirizzo e controllo sono elementi caratteristici di un modello organizzativo nel quale le funzioni dirigenziali sono chiamate ad operare perseguendo il miglioramento della qualità dei servizi, della efficacia e della efficienza.

Il personale incaricato delle funzioni dirigenziali deve quindi improntare la propria attività alla migliore utilizzazione degli strumenti forniti dalla legislazione vigente, nel rispetto delle priorità e dei principi di sana gestione forniti dalla medesima, corretta dal punto di vista gestionale e non solo finanziario, nonché attenta alla valorizzazione del capitale umano (*Circolare n.3/2006 del Dipartimento della Funzione Pubblica*). Adeguate sistemi di programmazione e di controllo diventano, quindi, fondamentali per garantire meccanismi e strumenti di monitoraggio e di valutazione dei risultati con riferimento all'attività svolta dai singoli responsabili e dal personale dipendente, in relazione ai programmi e agli obiettivi da perseguire. La valutazione della performance costituisce perciò il collegamento tra programmazione dell'ente e risultati raggiunti dall'organizzazione.

Nella tabella 1 sono riportati le fasi e le competenze degli attori organizzativi che partecipano all'approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Tabella 1.

| | Attori organizzativi | | | Note |
|---|---------------------------------|-----|------|---|
| | Nucleo di Valutazione associato | DIR | S.G. | |
| Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance | | | X | Su schema definito dal Dirigente del settore AA.II. e Personale in collaborazione |

| | Attori organizzativi | | | | Note |
|--|---------------------------------|-----|------|--------|---|
| | Nucleo di Valutazione associato | DIR | S.G. | Giunta | |
| | | | | | con il Nucleo e successivo confronto con Dirigenti e Giunta |
| Validazione del sistema di misurazione e valutazione della performance | x | | | | |
| Deliberazione del sistema di misurazione e valutazione della performance | | | | x | |

I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E I VALUTATORI

Nella tabella n. 2 sottoindicata sono riportati gli attori organizzativi che partecipano al processo valutativo *ex ante* ed *ex post*

Tabella 2.

| | Attori organizzativi | | | | | Note |
|---|---------------------------------|-----|------|--------|---------|---|
| | Nucleo di valutazione associato | DIR | S.G. | Giunta | Sindaco | |
| Pesatura | | | | | | |
| Proposta di prima pesatura tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti (anche differenziata per i singoli dirigenti) | | | X | | | Su proposta dei dirigenti, sentito il Nucleo e con il coordinamento tecnico dell'ufficio C di G. |
| Validazione della prima pesatura tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti | X | | | | | |
| Performance organizzativa | | | | | | |
| Proposta di pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa | | | X | | | idem |
| Validazione della pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa | X | | | | | |
| Proposta di indicatori/parametri e target di performance organizzativa | | | X | | | idem |
| Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa | X | | | | | |
| Performance individuale | | | | | | |
| Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target dei dirigenti | | X | | | | |
| Proposta pesata della selezione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti | | X | | | | |
| Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti dei dirigenti | X | | | | | |
| Piano della performance | | | | | | |
| Proposta di Piano delle performance | | | X | | | Su schema definito con il piano 2011 e confronto con dirigenti e Giunta con il supporto tecnico dell'Ufficio C. di G. |
| Validazione del piano delle | X | | | | | |

| | Attori organizzativi | | | | | Note |
|--|---------------------------------|-----|------|--------|---------|---|
| | Nucleo di valutazione associato | DIR | S.G. | Giunta | Sindaco | |
| performance | | | | | | |
| Approvazione del piano delle performance | | | | X | | |
| Relazione sulla performance | | | | | | |
| Proposta di Relazione sulle performance | | | X | | | Su schema definito con il supporto tecnico dell'ufficio C.di G. e successivo confronto con dirigenti e Giunta |
| Validazione della Relazione sulle performance | X | | | | | |
| Approvazione della Relazione sulle performance | | | | X | | |
| Valutazione della performance | | | | | | |
| Valutazione della performance organizzativa | X | | | | | |
| Proposta di valutazione della performance individuale del segretario e dei dirigenti | X | | | | | Sulla base delle risultanze della relazione sulla performance e dei parametri del SMVP |
| Valutazione della performance individuale del segretario e dei dirigenti | | | | | X | |
| Valutazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative e Alte professionalità | | X | | | | Sulla base delle risultanze della relazione sulla performance e dei parametri del SMVP |
| Valutazione della performance individuale del restante personale | | X | | | | Con l'ausilio a cascata dei responsabili dei servizi per via gerarchica |

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Per “valutazione” si intende la *diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa ovvero un insieme integrato di scelte di valore, di assunzioni teoriche e metodologiche, di metodi e tecniche di carattere scientifico il cui fine è quello di determinare gli esiti di un certo corso di azione intrapreso per conseguire determinati obiettivi [...]*¹.

La “performance”, invece, è *il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita (cfr. Deliberazione n.89/2010 CiVIT).*

Oggetto della valutazione non è quindi la persona in quanto tale, ma le modalità e le capacità con le quali un soggetto esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza ovvero *il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori, utenti), il suo modo di applicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati in un contesto integrato.*

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al profilo caratteriale o alle caratteristiche e attitudini personali, ma alla differenza tra i comportamenti lavorativi e i risultati “attesi” e quelli “effettivi”, e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione, che, di norma, coincide con l'anno solare.

In particolare, la valutazione del personale con funzioni dirigenziali, compreso il segretario generale, le P.O. ed Alte Professionalità concerne:

- a) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che come responsabile di struttura apicale;
- b) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, nonché le competenze professionali e manageriali dimostrate ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza in qualità di responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

La valutazione del restante personale riguarda invece:

- a) la qualità delle prestazioni ossia i comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza;
- b) i risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici formalmente assegnati sia a livello individuale che di gruppo.

La valutazione delle performance è il risultato di un ciclo che si esplicita attraverso fasi precise, quali:

- a) identificazione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi annuali, dei livelli di comportamento organizzativo atteso, dei livelli minimi di garanzia della qualità dei servizi;

¹ **Angelo Saporiti**, *La ricerca valutativa. Riflessioni per una cultura della valutazione*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2001, pp.37sgg

- b) coaching periodico inteso ad aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale, anche attraverso la leva formativa. *Coaching* deriva dall'inglese *coach* che vuol dire *allenatore*; pertanto il monitoraggio nel corso dell'anno della performance deve offrire al valutato consigli per migliorare le proprie prestazioni nell'ambito di un profilo atteso. Il comportamento quindi deve sempre fare riferimento a fatti oggettivi, situazioni vissute, comportamenti agiti. Focalizzarsi sui fatti permette di garantire:
- il rispetto della personalità;
 - una maggiore specificità e oggettività;
 - giudizi non affrettati e influenzati da opinioni e sensazioni;
 - il miglioramento della comunicazione;
 - la riduzione delle generalizzazioni.
- c) consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero discussione formale dei risultati ottenuti. La valutazione è quindi un processo che si pone al termine di colloqui periodici di coaching ove si intende formalizzare ciò che è stato monitorato nel corso dell'anno e correlare il relativo premio di risultato.

La valutazione dei “risultati”: il livello di performance organizzativa

La valutazione della performance individuale del Segretario, delle funzioni dirigenziali e dei responsabili di unità organizzativa autonoma, ovvero posizioni organizzative, presuppone un collegamento diretto agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità. Pertanto, il livello di performance organizzativa deve essere collocato all'interno di un impianto metodologico finalizzato alla corretta applicazione del ciclo di gestione della performance.

Tale impianto si basa sulla definizione di standard di qualità dei servizi, ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del D. Lgs. n. 198/2009 e sul monitoraggio dei valori attesi sui prodotti per singolo servizio/centro di costo. La valutazione dei risultati deve quindi tenere conto dei livelli di performance organizzativa raggiunti con riferimento all'articolo 8 del D.Lgs n. 150/2009 e successive modificazioni

La valutazione dei “risultati”: il raggiungimento degli obiettivi

La valutazione dei “risultati” presuppone innanzitutto un modello di “direzione per obiettivi”. Ciò comporta un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici in indirizzi programmatici via via più operativi. Il ruolo delle funzioni dirigenziali sarà incentrato, così come definito nei principi normativi e contrattuali, sul lavoro per obiettivi, intendendo con questo, che le stesse devono definire le finalità operative del settore/area che presiedono, individuare le modalità per il conseguimento dei risultati attesi e operare, attraverso il pieno coinvolgimento del personale e una ottimale combinazione delle risorse assegnate, per raggiungerli. Per questa ragione la valutazione si concentra sulla capacità della stessa di migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'Ente.

L'*obiettivo* è il traguardo che l'organizzazione o l'unità organizzativa si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale per realizzare con successo gli indirizzi programmatici, mentre il *risultato* è l'effetto oggettivo e/o tangibile che l'obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato.

Gli obiettivi pertanto devono essere specifici (S), misurabili (M), ambiziosi (A), realizzabili (R) e tempificati (T) ovvero SMART. In linea generale quindi gli obiettivi:

- a) sono i risultati attesi dall'organizzazione nel periodo di riferimento;
- b) sono riferiti alla normale operatività o a progetti o processi di lavoro specifici ;
- c) sono selezionati opportunamente, in relazioni ai fini istituzionali dell'ente;
- d) sono concordati ad inizio periodo tra l'organo di indirizzo politico e quello gestionale;
- e) devono essere realizzabili, ossia adeguati alle risorse e al tempo a disposizione, e contemporaneamente sfidanti e orientati alla soluzione di problemi: i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere quindi scontati perché ciò avrebbe un effetto demotivante, perdendo il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- f) devono essere tempificati;
- g) devono essere chiari e precisi ovvero contenere comprensibili punti di arrivo e indicatori di risultato;
- h) devono essere descritti in modo sintetico senza tralasciare le attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti;
- i) devono essere in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione.

Gli obiettivi possono essere in relazione al contenuto e alla tipologia:

- di tipo quantitativo: presuppongono precisi valori numerici;
- di tipo qualitativo: presuppongono elementi non direttamente qualificabili ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili;
- di mantenimento di uno standard qualitativo sfidante e ambizioso;
- di miglioramento di un livello qualitativo sulla base di uno standard di riferimento;
- di sviluppo/strategici ovvero relativi a modalità assolutamente innovative e ad alto valore funzionali/gestionale per la realizzazione dei programmi ritenuti rilevanti per l'amministrazione.

Il sistema per obiettivi è inteso di tipo top-down ovvero gli stessi sono dapprima assegnati alla funzione dirigenziale e poi, a cascata, ai livelli subordinati. Tutti gli obiettivi devono essere orientati al conseguimento della strategia dichiarata nell'ambito degli strumenti di pianificazione.

Gli stessi devono essere individuati in un numero limitato ma soprattutto devono essere rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dalla funzione dirigenziale, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Per ogni obiettivo sono definiti opportuni indicatori di performance ed è determinata dal Nucleo di Valutazione una loro classificazione in relazione alla seguente tabella:

| FATTORI DI CLASSIFICAZIONE | A | B | C |
|-----------------------------------|---|---|---|
| <i>Rilevanza</i> | <i>Strategicità alta</i> | <i>Media</i> | <i>Bassa</i> |
| <i>Articolazione</i> | <i>Molto articolato in fasi di attuazione</i> | <i>Media articolazione</i> | <i>Sintetico</i> |
| <i>Contenuto</i> | <i>Altamente specifico, contestualizzato e molto chiaro</i> | <i>Specifico e/o contestualizzato, chiaro</i> | <i>Generico e/o scarsamente comprensibile</i> |

| <i>Tempi di attuazione</i> | <i>Definiti per tutte le fasi</i> | <i>Definiti per le fasi iniziali e finali</i> | <i>Poco definiti</i> |
|----------------------------|--|---|---|
| <i>Fattibilità</i> | <i>Obiettivo sfidante e non facilmente raggiungibile</i> | <i>Obiettivo innovativo e raggiungibile</i> | <i>Obiettivo di processo o facilmente raggiungibile</i> |
| <i>Tipologia</i> | <i>Indicatori di outcome o impatto</i> | <i>Indicatori di input/output</i> | <i>Indicatori temporali o di attività</i> |

La valutazione a consuntivo, operata sulla base delle diverse misurazioni operate nel corso dell'anno, si propone di stabilire se gli obiettivi formalmente assegnati sono stati conseguiti e in quale misura. Ciò è possibile a condizione che non si pretenda di fornire una misura obbligatoriamente quantitativa di tale conseguimento, ma di *valutare se i risultati raggiunti sono in linea con i risultati attesi*. La valutazione quindi deve poter apprezzare quanto l'attività prodotta per la realizzazione degli obiettivi abbia favorito l'allineamento dei risultati accertati ai risultati attesi.

Nella valutazione finale si tiene conto quindi anche di elementi qualitativi e situazioni gestionali della valutazione di sintesi (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini...). In genere, la valutazione finale tiene conto anche degli elementi quantitativi (grado di raggiungimento del parametro indicato) e degli elementi qualitativi dell'obiettivo assegnato (impegno, grado di ritardo, probabilità di raggiungere l'obiettivo entro determinati termini, giudizio sulla qualità ed efficienza/efficacia dell'obiettivo realizzato).

L'atto di valutazione che si esprime comunque in una misura percentuale del grado di raggiungimento dell'obiettivo, è, tuttavia, un giudizio complessivo che si produce non solo attraverso misurazioni analitiche, ma anche attraverso un processo di analisi, di discussione e di valutazione di sintesi delle attività realizzate dal personale e dai servizi dell'ente.

La valutazione della qualità della prestazione: i comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda i comportamenti messi in atto in un determinato contesto lavorativo. Tali comportamenti rappresentano un insieme di azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Sono pertanto individuate per le funzioni dirigenziali e per le posizioni organizzative, nell'ambito del ciclo di gestione della performance, quattro aree di valutazione e ogni area è descritta attraverso almeno tre fattori di volta in volta definiti e individuati come opportuni e funzionali rispetto la funzione dirigenziale e il raggiungimento degli obiettivi.

Ad ogni fattore è attribuito un "peso" (p) in modo tale che la somma complessiva è in ogni caso pari a 100, che rileva la necessità di incentivare comportamenti organizzativi coerenti con le priorità strategiche dell'ente ed un valore atteso nell'ambito di una scala pentametrika.

Almeno due volte all'anno, oltre i momenti di assegnazione degli obiettivi e quelli di valutazione consuntiva, il Nucleo di valutazione incontra le funzioni dirigenziali per rilevare i livelli di performance comportamentale e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi. Analogo adempimento è previsto per le funzioni dirigenziali sul personale assegnato alla struttura.

Per il Segretario Generale e per il restante personale sono individuate tre aree di valutazione ed ogni area è descritta in funzione dell'inquadramento nell'ambito del Nuovo Ordinamento Professionale. Il peso dei singoli descrittori è definito dal valutatore *ex ante* in funzione del profilo professionale ricoperto.

La valutazione viene effettuata a livello di singola area; ogni area è esplicitata in un descrittore che evidenzia il contenuto dell'area e fornisce elementi per una valutazione organica dei comportamenti organizzativi, soprattutto evidenziando i fattori di forza e i fattori di sviluppo che caratterizzano la valutazione di un'area comportamentale.

Allo stesso modo il singolo dirigente, o per esso il valutatore designato, almeno due volte all'anno, oltre i momenti di assegnazione degli obiettivi e quelli di valutazione consuntiva, incontra il personale assegnato per rilevare i livelli di performance comportamentale e valutare eventuali ed opportuni interventi correttivi.

LA COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI

Per la costruzione degli indicatori di performance ci si riferisce al modello della Balanced Scorecard secondo la seguente articolazione:

| PROSPETTIVE | VISIONE |
|---|--|
| Prospettiva utente (dall'esterno verso l'interno) | <i>Soddisfazione dell'utenza anche attraverso il potenziamento dei servizi</i> |
| Prospettiva economico-finanziaria (prospettiva passata) | <i>Ottimizzare i costi/benefici</i> |
| Prospettiva dei processi interni (dall'interno verso l'esterno) | <i>Semplificare e migliorare l'organizzazione</i> |
| Prospettiva innovazione e sviluppo (prospettiva futura) | <i>Creare un clima organizzativo positivo e aperto al cambiamento</i> |

Ogni indicatore di performance dovrà essere definito in modo tale da evidenziare la coerenza tra indirizzi strategici e gestione operativa e secondo la seguente scheda semplificata di cui alla deliberazione n.121/2010 della CiVIT:

| | |
|---|---|
| Nome dell'indicatore | Titolo dell'indicatore |
| Descrizione dell'indicatore | Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore? |
| Razionale | Perché si vuole misurare questo aspetto? |
| Obiettivo (di riferimento) | A quale obiettivo si riferisce questo indicatore? |
| Tipo di calcolo / Formula / Formato | Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura? |
| Fonte/i dei dati | Da dove si possono ottenere i dati necessari? |
| Frequenza di rilevazione | Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione? |
| Responsabile della performance legate all'indicatore | Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore? |
| Reportistica | Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni? |
| Note: | |

Contestualmente alla definizione degli obiettivi, per gli indicatori principali di performance viene condotto un test di validazione della qualità dell'indicatore a cura del Nucleo di Valutazione e secondo la tabella sottoriportata, conformemente alle relative indicazioni contenute nella delibera CiVIT n.89/2010.

| ATTRIBUTI DEGLI INDICATORI | VALUTAZIONE | | | | |
|----------------------------|-------------|----|---|---|---|
| | - | | | + | |
| Comprensibile | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Rilevante | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Confrontabile | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Fattibile | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Affidabile | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Appropriato | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Pertinente | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
| Significativo | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |

Per ogni indicatore di performance, oltre ad una puntuale e corretta taratura, è inoltre definito il criterio di misurazione ovvero se trattasi di:

- misure dirette;
- rapporti;
- on/off;
- scale di valutazione;
- descrizioni generali.

Per ciascun target è altresì condotto un test che, al pari di ciascun indicatore, ne misuri la solidità dal punto di vista qualitativo secondo quanto previsto dalla già citata deliberazione n.89/2010 della CiVIT.

| | |
|-----------------------|---|
| Strategia | Questo <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione ? |
| Performance | Questo <i>target</i> è abbastanza ambizioso? |
| Attenzione | Questo <i>target</i> attira veramente l'attenzione? |
| Azione | È probabile che questo <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa? |
| Costo | Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati? |
| Abilità | Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo <i>target</i> ? |
| Processo | Il processo che sta alla base consentirà il raggiungimento di questo <i>target</i> ? |
| Feedback | Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo <i>target</i> ? |
| Riconoscimento | Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo <i>target</i> ? |
| Accettazione | Il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile? |
| Comportamenti | Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo <i>target</i> ? |

FINALITA'

La valutazione delle performance non è da intendersi come uno strumento per distribuire premi aziendali. In tale prospettiva il D. Lgs. n.150/2009 attribuisce alla misurazione e alla valutazione un valore innovativo ovvero non solo utili per applicare correttamente il sistema premiante al personale dipendente ma soprattutto per garantire un efficace monitoraggio delle attività e degli obiettivi per il miglioramento della qualità delle prestazioni e la valorizzazione dei risultati.

Una valutazione della performance, quindi, non direttamente finalizzata alla sola ed esclusiva erogazione di premi ma per legare gli obiettivi dell'Ente ai risultati ottenuti sia a livello individuale che di gruppo; valutare significa allora rilevare la performance e le competenze delle funzioni dirigenziali e non condividere un piano di lavoro che porti innanzitutto ad un miglioramento della qualità delle prestazioni e alla crescita delle competenze professionali.

La valutazione delle performance si presenta, quindi, come uno strumento di sviluppo del personale basata sul riconoscimento delle competenze e dei risultati individuali e sulla possibilità di migliorare le sue prestazioni ricorrendo alla progettazione di opportuni piani di sviluppo, anche attraverso la leva strategica della formazione.

Il sistema di valutazione delle performance è finalizzato quindi a:

- a) realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati;
- b) orientare i comportamenti organizzativi;
- c) sviluppare nei soggetti incaricati di funzione dirigenziale la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'ente e allo sviluppo dei servizi erogati;
- d) favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
- e) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

L'art.9 del D. Lgs. n.150/2009 prevede, quali ambiti di misurazione e di valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione delle performance individuali del personale non dirigenziale è da effettuarsi con riferimento a:

- a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

PERIODICITA' DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La misurazione è curata periodicamente dal segretario generale con il coordinamento tecnico dell'ufficio Statistica e Controllo di Gestione che funge da elemento di raccordo e controllo della veridicità dei dati definiti in fase di pianificazione e forniti dai singoli centri di responsabilità, mentre la valutazione delle performance ha una frequenza annuale.

Le sessioni di monitoraggio avvengono con le cadenze indicate nel regolamento di funzionamento del Nucleo di Valutazione in misura non inferiore a due nel corso dell'anno al fine di garantire un efficace monitoraggio della performance strettamente correlata con i processi di programmazione e controllo.

L'individuazione degli obiettivi è effettuata attraverso un processo concertato tra l'amministrazione e il personale titolare delle funzioni dirigenziali, sotto il coordinamento del Segretario Comunale. La negoziazione degli stessi prevede la descrizione del piano di realizzazione degli obiettivi stessi nonché la definizione dei parametri di valutazione.

Con l'approvazione del piano della performance, che costituisce anche un allegato del Piano Esecutivo di Gestione, secondo la recente evoluzione normativa, l'Ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli responsabili.

In questa fase il Nucleo di Valutazione verifica la completezza e la coerenza e la conformità del piano degli obiettivi al sistema di misurazione e di valutazione, al D.Lgs n. 150/2009 ed al Regolamento di adeguamento dell'Ente al decreto stesso. Procede alla verifica della coerenza delle pesature proposte e provvede alla classificazione degli stessi in relazione ai parametri indicati nel presente manuale ed infine valida i relativi indicatori e valori attesi.

L'amministrazione, anche su valutazione e proposta del Nucleo di Valutazione, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili (secondo quanto precisato in precedenza con la logica SMART) e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

In tal caso i nuovi obiettivi o la rimodulazione di quelli preesistenti devono essere approvati con deliberazione modificativa del Piano, previa classificazione e validazione del Nucleo.

Le modifiche allo strumento gestionale devono intervenire con tempistiche compatibili con quelle previste per le variazioni degli strumenti economico finanziari.

Entro il 31 marzo i dirigenti concludono le valutazioni individuali sulle Posizioni Organizzative, Alte Professionalità e personale assegnato.

Entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di valutazione il Nucleo di Valutazione propone al Sindaco la valutazione della performance individuale delle funzioni dirigenziali che, previa approvazione della stessa, viene comunicata dallo stesso Sindaco al Segretario ed ai dirigenti.

Entro il 30 giugno di ogni anno è prevista l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.

In generale pertanto, il Nucleo di Valutazione:

1. monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;

2. comunica tempestivamente eventuali criticità riscontrate nel processo di misurazione, valutazione e monitoraggio ai competenti organi interni di governo ed eventualmente agli organismi istituzionali di competenza;
3. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalla normativa vigente, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

ASPETTI PROCEDURALI DELLA VALUTAZIONE E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Come già precisato, il Nucleo di Valutazione associato esplica la propria attività con le modalità e secondo i tempi stabiliti nel regolamento approvato dall'Unione dei Comuni "Alta Gallura".

Ogni riunione del Nucleo deve essere verbalizzata.

I verbali sono trasmessi a cura del Segretario Generale ai soggetti valutati per stralci d'interesse, al Sindaco nella versione integrale ed ai dirigenti delle strutture ove operano le P.O. e/o le Alte Professionalità per le parti che interessano.

Per i Dirigenti, le Posizioni Organizzative e le Alte professionalità le osservazioni, raccomandazioni ed indirizzi contenuti nei verbali, costituiscono direttive metodologiche la cui inosservanza comporta responsabilità dirigenziale a mente del vigente CCNL e dell'art. 21 del Dec. Leg.vo n. 165/2001.

La valutazione finale si esplica in due momenti:

- la valutazione provvisoria da notificarsi ai destinatari con l'assegnazione del termine perentorio di gg. 15 per la formulazione di osservazioni;
- la valutazione definitiva, che tiene conto delle osservazioni pervenute e del giudizio del Nucleo di Valutazione sulle stesse, previa eventuale audizione del valutato;

La valutazione definitiva esplica i suoi effetti sul sistema retributivo e sanzionatorio della presente metodologia

Il dirigente o dipendente, non soddisfatto dell'esito della valutazione nonostante l'esperimento del contraddittorio durante la fase finale, al fine di soddisfare quanto previsto dall'articolo 7, comma 3 del D.Lgs. n. 150/2009, può ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'articolo 410 cpc e seguenti. Resta impregiudicata la successiva azione giudiziale.

GLI ERRORI DA EVITARE

1. *Effetto alone*: Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendone dipendere tutta la valutazione.
2. *Standardizzazione*: Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione.
3. *Appiattimento*: Il valutatore assegna costantemente il valore centrale/medio per tutte le scale di valutazione.
4. *Durezza*: Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo.
5. *Equazione personale*: Il valutatore ritiene accettabili solo coloro i quali hanno caratteristiche simili o uguali alle sue.
6. *Influenza di giudizi precedenti*: Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza, piuttosto che ai dati emersi.
7. *Influenza dei pregiudizi*: Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi.
8. *Slittamento*: Il valutatore in giudizi successivi assegna acriticamente punteggi sempre migliori.
9. *Influenza della mansione*: Il valutatore non prende in considerazione la prestazione del valutato ma la mansione a lui affidata.
10. *Generosità*: La valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato.

**SEZIONE SECONDA:
LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*. Da ciò si evince che esistono due livelli di performance organizzativa: l'ente nel suo complesso e le unità organizzative di massimo livello².

Aspetti qualificanti del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa devono essere:

- l'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "a cannocchiale", ovvero che parta da risultati aggregati e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi;
- l'articolazione temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento, in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive³.

Ambiti di performance organizzativa

Per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa occorre fare riferimento agli ambiti analitici di cui all'art. 8 del D. Lgs. 150/09 ed ai macro ambiti di cui alla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T., evidenziandone il raccordo concettuale.

In particolare, gli **ambiti analitici** del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8, D. Lgs. 150/09) sono:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

² In sede di prima applicazione e nelle more della definizione di un ranking della performance a livello di ente, il presente sistema farà riferimento unicamente alla performance organizzativa a livello di unità organizzativa.

³ Delibera 104/2010 – CIVIT, pagg. 5 e 6.

I **macro ambiti** del sistema, identificati prendendo spunto dalla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T., sono⁴:

- il grado di attuazione dei programmi della RPP ed i connessi impatti sui bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse;
- il portafoglio servizi erogati, finali e di supporto, previsti nel PEG;
- lo stato di salute dell'amministrazione, dal punto di vista economico-finanziario, organizzativo e tecnologico e di relazione con i portatori di interesse;
- il confronto con la *performance* organizzativa di altre amministrazioni.

Nella tabella 3 si riporta il quadro di raccordo tra ambiti e macro ambiti.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di **indicatori** e **parametri** a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di performance che caratterizzano ciascun macro-ambito.

A ciascun indicatore o parametro è associato un **target** inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere⁵, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

Gli ambiti di performance costituiscono unicamente una guida per meglio comprendere il contenuto di merito di ciascun macro ambito.

Tabella 3.- Quadro di raccordo tra macro ambiti e ambiti di performance organizzativa

| Macro ambiti di misurazione e valutazione (Del. 104/10) | Ambiti di performance organizzativa (art. 8 del D. Lgs. 150/09) |
|--|---|
| Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni | Attuazione di piani e programmi (lett. b) |
| | Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a) |
| Portafoglio dei servizi erogati | Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c) |
| | Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett- g) |
| | Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lett. b); |
| | Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lett. f) |
| Stato di salute dell'amministrazione | Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d) |
| | Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lett. e) |
| | Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h) |
| Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni | Macro ambito trasversale agli ambiti dell'art. 8. |

Al fine di poter procedere alla misurazione ed alla valutazione della performance è necessario identificare, per ciascun macro ambito, i seguenti elementi:

- finalità;

⁴ Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

⁵ Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

- profili di performance presidiati;
- tipologie di indicatori/parametri da utilizzare;
- strumenti manageriali di riferimento.

Tabella 4.- Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni

| Finalità | Profili di performance | Tipologie di Indicatori/parametri | Strumenti |
|--|------------------------|---|---|
| Identificare strategie dell'ente e verificarne il loro grado di raggiungimento | Efficacia intermedia | Indicatore di sintesi dello stato di attuazione % delle strategie | <ul style="list-style-type: none"> - Relazione previsionale e programmatica (PEG) - (Report del controllo di gestione) - Stato di attuazione dei programmi (art. 193, c. 2 del D. Lgs. 267/00) e relazione al rendiconto (art. 231 del D. Lgs. 267/00) - Bilancio sociale |
| Valutare gli impatti generati dall'azione dell'ente | Efficacia finale | Indicatori di <i>outcome</i> relativi ai diversi programmi | <ul style="list-style-type: none"> - Relazione previsionale e programmatica (PEG) - (Report del controllo di gestione) - Stato di attuazione dei programmi (art. 193, c. 2 del D. Lgs. 267/00) e relazione al rendiconto (art. 231 del D. Lgs. 267/00) - Bilancio sociale - Sistemi di valutazione delle politiche pubbliche |

Tabella 5.- Portafoglio dei servizi erogati

| Finalità | Profili di performance | Tipologie di Indicatori/parametri | Strumenti |
|---|------------------------|---|---|
| Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi | Quantità | Parametri sul volume di output | Mappa dei servizi erogati |
| | Efficienza | Indicatori di efficienza | PEG |
| | Efficacia intermedia | Indicatori di efficienza | Report del controllo di gestione |
| Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati | Efficacia intermedia | Standard di qualità: Aaccessibilità; Trasparenza; Tempestività; Efficacia | Carta dei servizi (standard di qualità) |
| | | Esiti dei processi di certificazione della qualità | Certificazioni di qualità |
| Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti | Efficacia intermedia | Tempestività dei procedimenti amministrativi | Report sui tempi standard dei procedimenti amministrativi |
| Valutare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati | Efficacia intermedia | Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna | <i>Customer satisfaction</i> , interna ed esterna |
| | | | Bilancio sociale |

Tabella 6.- Stato di salute dell'amministrazione

| Finalità | Profili di performance | Tipologie di Indicatori/parametri | Strumenti |
|---|---|--|---|
| Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità | Equilibrio economico finanziario | <p>Rispetto degli equilibri di bilancio</p> <p>Rispetto del Patto di stabilità interno</p> <p>Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale</p> <p>Equilibrio dei flussi di entrata e di spesa complessivi</p> <p>Livello di liquidità</p> <p>Equilibrio delle entrate e spese di parte corrente</p> <p>Livelli di indebitamento</p> <p>Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio; - Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali - Report Patto di stabilità interno - Relazione dell'organo di revisione - Relazione al rendiconto di gestione - Piano di razionalizzazione delle dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali (art. 2, cc. 594 e segg. Lg. 244/07). |
| | Sviluppo organizzativo e tecnologico | <ul style="list-style-type: none"> - Stato di attuazione degli interventi di innovazione, di riassetto e sviluppo organizzativo, di sviluppo del sistema di controllo interno e dei servizi di supporto - Composizione e livello di professionalità del personale - Formazione e sviluppo delle competenze - Benessere organizzativo - Pari opportunità - Tecnologia e ICT | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Check up</i> organizzativi - Report sullo stato di attuazione dei controlli interni e del controllo di gestione - Conto annuale del personale - Indagini sul benessere organizzativo - <i>Check up</i> dei sistemi informativi - Grado di <i>digital divide</i> - Bilancio di genere ed altri strumenti di rendicontazione delle politiche per le pari opportunità |
| | Sviluppo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i> | <ul style="list-style-type: none"> - N. di strumenti ed iniziative durature di <i>stakeholder engagement</i> - N. di servizi oggetto di analisi di <i>customer satisfaction</i> rispetto al totale - Valutazione della qualità delle iniziative di <i>stakeholder engagement</i> attivate - Grado di attuazione degli obiettivi legati allo sviluppo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i>. | <ul style="list-style-type: none"> - Bilancio sociale - Carte dei servizi - Sistemi di gestione della qualità - Sistemi di <i>stakeholder engagement</i> (AA1000) - Questionari ed indagini sulla qualità dei processi di <i>stakeholder engagement</i> attivati |

Tabella 7.- Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni

| Finalità | Profili di performance | Tipologie di Indicatori/parametri | Strumenti |
|--|---|--|---|
| Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano, caratteristiche organizzative ed attività svolte. | Profili di risultato riferiti ai macro – ambiti precedenti, sui quali si intende avviare un confronto con altre amministrazioni | Indicatori definiti da progetti e strumenti di <i>benchmarking</i> sviluppati a livello locale Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> sviluppati ai fini dell'attuazione del Decreto Brunetta (ANCI, Formez, ecc.) | <ul style="list-style-type: none"> - Report relativi alle analisi di <i>benchmarking</i> effettuate - Rapporti, studi e pubblicazioni relativi alle graduatorie ed ai <i>ranking</i> presi come riferimento per la valutazione. |
| Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a graduatorie e <i>ranking</i> definiti a livello regionale/nazionale | Profili di risultato definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> sviluppati a livello regionale/nazionale | Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> regionali/nazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita Sole 24 Ore, ecc.) | |

La rilevanza di ciascun macro-ambito nell'influenzare la complessiva performance organizzativa è definita attraverso la sua pesatura, che può variare nei diversi esercizi di riferimento.

Tale rilevanza, quindi, è definita nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfettibile).

Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa

Indipendentemente dal numero e dalla tipologia di indicatori scelti, ed a prescindere dal livello complessivo di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, occorre giungere ad una misura di sintesi relativa alla *performance* realizzata. Tale misura non può essere costituita da uno o più indicatori specifici riferiti ai singoli ambiti, sebbene individuati in modo sintetico. È più opportuno pensare ad un indicatore unico, di sintesi, che metta in rapporto la performance effettivamente realizzata con la performance attesa, evidenziandone il grado di raggiungimento espresso in termini %.

Lo schema da seguire per giungere al calcolo di questo indicatore di sintesi è quello rappresentato in Tabella 8.

Innanzitutto, come già chiarito, a ciascun macro-ambito va associato un peso %, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (valutazione *ex ante*). Il grado di raggiungimento della performance in ciascun ambito viene poi espresso in termini percentuali e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento % dei target associati ai singoli indicatori rilevati. Il grado di

raggiungimento di ogni *target* viene espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

$$\text{valore consuntivo} : \text{target} = X : 100$$

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa di ambito rappresenta pertanto la media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei *target* dei singoli indicatori.

Analogamente, il grado di raggiungimento della performance dell'unità organizzativa viene determinato calcolando la media ponderata del grado di raggiungimento della performance organizzativa nei singoli ambiti.

Tabella 8.- Schema di riferimento per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa

| Macro ambiti di misurazione e valutazione | Peso % | gruppi di indicatori | | | Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito (media in %) | | Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato per ambito | |
|---|--------|----------------------|---------------|-------------------|---|--|--|-----------|
| | | descrizione | valore atteso | valore conseguito | atteso | raggiunto | atteso | raggiunto |
| Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni | | descrizione | valore atteso | valore conseguito | atteso | raggiunto | atteso | raggiunto |
| | | | | | | | | |
| Portafoglio dei servizi erogati | | descrizione | valore atteso | valore conseguito | atteso | raggiunto | atteso | raggiunto |
| | | | | | | | | |
| Stato di salute dell'amministrazione | | descrizione | valore atteso | valore conseguito | atteso | raggiunto | atteso | raggiunto |
| | | | | | | | | |
| Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni | | descrizione | valore atteso | valore conseguito | atteso | raggiunto | atteso | raggiunto |
| | | | | | | | | |
| | 100% | | | | | totale performance organizzativa per settore /servizio | | X% |

La determinazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente e classificate nella (Tabella 9).

Tabella 9.- Scheda di valutazione della performance organizzativa

| Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato | Valutazione | | Punteggio in esito alla valutazione |
|---|--|--|-------------------------------------|
| | Descrizione | Giudizio | |
| Da 90 a 100% | Il servizio ha rispettato e in alcuni casi anche migliorato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento anche oltre gli "standard" definiti | <i>Standard quali-quantitativo oltre i valori programmati</i> | 19-20 |
| Da 80 a 90% | Il servizio ha rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento allineato agli "standard" definiti | <i>Standard quali-quantitativo in linea con i valori programmati</i> | 15-18 |
| Da 70 a 80% | Il servizio ha quasi rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento che tende comunque ad allinearsi agli "standard" definiti | <i>Standard quali-quantitativo che si avvicina sufficientemente ai valori programmati</i> | 10-14 |
| Da 60 a 70% | Il servizio ha parzialmente rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento non sempre allineato agli "standard" definiti | <i>Standard quali-quantitativo con alcuni scostamenti al di sotto dei valori programmati</i> | 1-9 |
| Inferiore a 60% | Il servizio non ha rispettato i targets che descrivono i livelli rappresentativi della qualità programmata; gli indicatori rivelano un andamento anche regressivo rispetto agli "standard" definiti | <i>Standard quali-quantitativo NON rispettato</i> | 0 |

Tuttavia, limitatamente al primo triennio di applicazione della presente metodologia in attesa della necessaria sperimentazione e dei possibili interventi correttivi, il valutatore per passare dalla misurazione della performance organizzativa alla sua valutazione qualora lo ritenga utile, potrà acquisire altri elementi di carattere qualitativo e, successivamente, potrà:

confermare il punteggio relativo alla fascia corrispondente all'esito della misurazione con un eventuale margine di manovra all'interno della scala di punteggio in relazione all'entità dei fattori rilevati;

attribuire un punteggio di valutazione della performance organizzativa riferito alle fasce immediatamente inferiore o superiore, motivando debitamente la scelta.

Tra le cause che possono motivare uno scostamento tra le risultanze della misurazione e quelle della valutazione possiamo identificare a titolo meramente esemplificativo:

alto grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica;

variabili esogene oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di una manovra finanziaria correttiva infrannuale; ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito ad una riforma istituzionale, ecc.);

variabili endogene oggettive e non controllabili dal responsabile dell'unità organizzativa oggetto di valutazione (diminuzione significativa del personale, in termini quali-quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica).

**SEZIONE TERZA:
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO GENERALE, DEI DIRIGENTI, DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE ED ALTE PROFESSIONALITA'

La valutazione iniziale

Nel ciclo di valutazione assume un momento di grande rilevanza la determinazione degli obiettivi di performance attraverso l'adozione del Piano e l'individuazione dei target di performance organizzativa che in quell'anno si intende conseguire.

Pertanto *ex ante* il Dirigente⁶/ Posizione organizzativa ed Alta Professionalità deve conoscere quali sono le aspettative dell'amministrazione rispetto alla sua prestazione lavorativa e su quali elementi e con quali strumenti egli sarà valutato *ex post*.

Le aspettative della prestazione e le conseguenti valutazioni devono essere espresse sulla base di tre piani distinti ma complementari:

1. misurazione del grado di raggiungimento dei *target* di performance organizzativa dei servizi di competenza (20% del punteggio massimo raggiungibile);
2. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali predeterminati (50% del punteggio massimo raggiungibile);
3. L'adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto ad aree e fattori rappresentanti prestazioni richieste dal ruolo ricoperto (30% del punteggio massimo raggiungibile).

Ad inizio ciclo, pertanto, egli sarà destinatario di una scheda di valutazione che sintetizza tali elementi in un punteggio massimo teorico raggiungibile di 100.

Rispetto al punto n.1, la scheda deve contenere i target quantitativi e qualitativi di performance organizzativa da raggiungere nei servizi che dipendono dalla responsabilità del valutato. Il punteggio massimo raggiungibile è stabilito in punti 20/100. I criteri di valutazione sono stati illustrati nell'apposita sezione.

Rispetto al punto n.2, come ampiamente illustrato nella parte generale, gli obiettivi devono essere individuati a priori dall'Amministrazione anche su proposta del Dirigente e/o Posizione Organizzativa. Devono essere realistici, misurabili e concordati con la parte politica per quanto attiene le risorse (umane, finanziarie e tecnologiche) necessarie alla loro realizzazione. A ciascun obiettivo devono essere affiancati indicatori di risultato e ponderazioni in modo da determinare a consuntivo il risultato. L'obiettivo deve essere scomposto in fasi ed a ciascuna fase temporale deve corrispondere una quota di ponderazione.

Di regola, tutti gli obiettivi dovrebbero configurarsi come "sfidanti", ovvero di significativa complessità e tali da garantire un risultato di rilievo per l'organizzazione.

⁶ Per "Dirigente" si intende il Segretario Generale dell'Ente ed i dipendenti in possesso della qualifica dirigenziale secondo lo specifico CCNL

Al fine di stimolare la definizione di un quadro di obiettivi con tali caratteristiche, il metodo prevede una possibile classificazione degli stessi in tre categorie secondo il giudizio del Nucleo di Valutazione espresso mediante l'utilizzo dei parametri indicati nella tabella di riferimento, le cui risultanze si sintetizzano attraverso la seguente scala:

| Caratteristiche obiettivo | Classe | Punteggio |
|---------------------------|--------|-----------|
| Estremamente impegnativo | A | 100% |
| Impegnativo | B | 75% |
| Routinario | C | 50% |

Tale classificazione agisce da moltiplicatore sulla ponderazione di ciascun obiettivo (il totale delle singole ponderazioni per ciascun dirigente/PO è pari a 100) proposta dal valutato ed approvata dal Nucleo.

In relazione alla classificazione ricevuta ed alla ponderazione percentuale di ciascun obiettivo, per ciascun dirigente e/o posizione organizzativa è calcolabile un totale massimo di punti raggiungibili qualora tutti gli obiettivi vengano conseguiti.

Nell'esempio sottoriportato si esplica meglio il procedimento di quantificazione del punteggio iniziale per la quota obiettivi che, rappresentando il 50% della valutazione complessiva, deve essere rapportato con criterio matematico.

Esempio. Il Nucleo classifica l'insieme degli obiettivi del Dirigente X nel modo che segue:

| obiettivo | ponderazione | Valutazione | punteggio | Punteggio ottenibile |
|-----------|--------------|--------------------------|-----------|----------------------|
| 1 | 30 | Estremamente impegnativo | 100% | 30 |
| 2 | 20 | Routinario | 50% | 10 |
| 3 | 40 | Impegnativo | 75% | 30 |
| 4 | 10 | Routinario | 50% | 5 |
| totale | 100 | | totale | 75 |

In base alla simulazione di cui sopra, il punteggio iniziale ottenuto dal Dirigente X è pari a 75 e non 100 come invece sarebbe accaduto se tutti gli obiettivi fossero stati classificati "estremamente impegnativi", ovvero sul totale della valutazione la parte obiettivi varrà 37,5 anziché 50.

Rispetto al punto n. 3, la valutazione sul piano dei fattori di prestazione è basata sull'individuazione di tre aree predeterminate per il Segretario Generale e quattro comuni a tutti gli altri dirigenti e PO a cui associare fattori e pesi differenziati *ex ante* al fine di meglio cogliere gli aspetti più significativi della prestazione richiesta rispetto alla posizione valutata.

Anche questo elemento viene espresso in max 100 punti da rapportarsi al valore attribuito nella valutazione globale, che nel caso di specie è fissato in 30/100. La valuta-

zione dei comportamenti organizzativi è effettuata dal Nucleo di Valutazione che si avvale di strumenti conoscitivi derivanti dall'applicazione di indicatori qualitativi per ciascun fattore di area e di tecniche di rilevazione di dati ed elementi di valutazione, anche attraverso il coinvolgimento di soggetti che, per la loro posizione all'interno dell'organizzazione, hanno punti privilegiati di osservazione.

Il metodo prevede, quindi, la traduzione della prestazione in un punteggio globale massimo ottenibile di 100 punti, di cui:

- 20 relativi alla parte di performance organizzativa
- 50 relativi alla parte di valutazione degli obiettivi;
- 30 su aree e fattori di prestazione.

la valutazione finale:

A conclusione del periodo temporale valido per la valutazione (normalmente un anno), fermo restando le azioni di monitoraggio eseguite con le frequenze già descritte nella 1° parte, si procede alla verifica dei risultati raggiunti.

Gli aspetti di performance organizzativa vengono valutati dal Nucleo nei termini e modalità descritte nell'apposito capitolo a cui si rimanda espressamente.

Per quanto riguarda gli obiettivi, il Nucleo esprime la propria valutazione in termini percentuali rispetto ai risultati attesi.

Questo risultato si traduce in un moltiplicatore così definito:

- Raggiunto = 1
- Non raggiunto = 0
- Parzialmente raggiunto = scala da 0,1 a 0,99.

Il punteggio effettivo si ottiene moltiplicando il punteggio raggiungibile relativo al singolo obiettivo per il grado di raggiungimento dello stesso.

Il punteggio effettivo finale è dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi si esprime nel seguente modo:

| grado | Giudizio | punteggio |
|-------|---------------|-------------|
| A | Insufficiente | 0 – 0,4 |
| B | Non adeguato | 0,41 – 0,55 |
| C | Discreto | 0,56 – 0,74 |

| | | |
|---|--------|-------------|
| D | Buono | 0,75 – 0,89 |
| E | Ottimo | 0,9 -1 |

Il punteggio finale si ricava sommando tra loro i singoli punteggi per area, ottenuti moltiplicandone il peso percentuale per la relativa valutazione assegnata alla stessa. Si applica, quindi la seguente formula:

$$VC = \sum (pi*vi)*100$$

Dove:

VC = valutazione complessiva dei comportamenti

pi = peso percentuale di ciascuna area

vi = Valutazione espressa dal Nucleo

La valutazione finale complessiva

La valutazione complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella che segue:

| | | | |
|---|--|--|----------------|
| Valutazione su performance organizzativa | VP (espresso in 20 _{mi}) | Peso parte qualità servizi 20 | P= VP |
| Valutazione su obiettivi | VO (espresso in 100 _{mi}) | Peso parte obiettivi 50 | K = VO per 0,5 |
| Valutazione su comportamenti organizzativi | VC (espresso in 100 _{mi}) | Peso parte comportamenti organizzativi 30 | Z = VC per 0,3 |
| Valutazione finale sulla prestazione dirigenziale | VF (espresso in 100 _{mi}) | Somma delle valutazioni ponderate dei tre piani di valutazione | P + K + Z |

La valutazione finale si esprime anche con un giudizio di merito espresso in termini di:

POSITIVA / SUFFICIENTE / NEGATIVA

1. Si è in presenza di una valutazione positiva quando: il valore di VF (P + K + Z) è pari o superiore al 60% del punteggio complessivo attribuibile, fatte salve le soglie degli elementi disgiunti di cui al punto n. 3;
2. Si è in presenza di una valutazione **sufficiente** quando: il valore di VF (P + K + Z) è compreso tra il 50% ed il 59% del punteggio complessivo attribuibile, fatte salve le soglie degli elementi disgiunti di cui al punto n. 3;
3. Si è in presenza di una valutazione negativa quando il valore di VF (P + K + Z) è inferiore al 50% del punteggio complessivo attribuibile, oppure in presenza anche di uno dei seguenti risultati di valutazione.
 - Il valore di P è inferiore a 5
 - il valore di K è inferiore al 60% del punteggio massimo raggiungibile per la parte relativa agli obiettivi
 - il valore di Z è inferiore a punti 15

LA VALUTAZIONE NEGATIVA: EFFETTI SANZIONATORI E RELATIVO PROCEDIMENTO

La valutazione negativa, oltre agli effetti economici descritti nel capitolo successivo, comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

AG – SEGRETARIO GENERALE

La valutazione negativa comporta l'avvio del procedimento di revoca di cui all'articolo 18 del Contratto collettivo purché accompagnata da accertata violazione dei doveri d'ufficio

A - DIRIGENTI

A.1- Con contratto di lavoro dirigenziale a tempo indeterminato:-

1. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore, ivi compresi quelli indicati all'art. 19, comma 10 Dec. Leg.vo n. 165/2001;
2. sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di anni 2;
3. il recesso dal rapporto di lavoro.

A.2 - Con contratto di lavoro dirigenziale a tempo determinato:

1. il recesso dal rapporto di lavoro.

A.3 - Personale a tempo indeterminato dei livelli con incarico dirigenziale affidato con contratto a termine:

1. revoca dell'incarico e riassegnazione alle funzioni della categoria di competenza.

Il Sindaco, conclusa la fase valutativa, incarica il Segretario Generale per l'acquisizione delle giustificazioni dal soggetto interessato alla valutazione negativa.

Il Segretario instaura il contraddittorio assegnando 15 giorni per fornire le giustificazioni rispetto agli elementi della valutazione che hanno determinato le negatività.

Le giustificazioni pervenute o l'assenza delle stesse devono essere rappresentate al Sindaco, il quale valuta in merito alla sanzione da comminare.

Qualora ritenga accettabili le motivazioni, in quanto non addebitabili a comportamenti intenzionali del dirigente, dispone, con proprio decreto, l'archiviazione del procedimento da notificare all'interessato, per il tramite del Segretario Generale.

Qualora, invece, intenda applicare una delle sanzioni previste dal CCNL, da graduarsi in relazione alla gravità dell'accertamento, ne dà comunicazione al Comitato dei Garanti per l'acquisizione del parere obbligatoriamente previsto dal contratto, salvo che non si tratti della sanzione di cui **al paragrafo A.3. n.1** (personale non dirigente) in merito alla quale dispone autonomamente.

In conformità al parere espresso, o in assenza di esso per l'inutile spirare del termine, procede all'applicazione di una delle sanzioni sopraindicate utilizzando le seguenti procedure:

- le sanzioni di cui al paragrafo **A.1** nn. 1 e 2 e paragrafo **A.3** n. 1, sono decise con decreto del Sindaco e comunicate al Segretario, ed all'ufficio servizi al personale per l'adozione dei provvedimenti gestionali conseguenti. Tuttavia, la sanzione di cui al paragrafo A.1 n 2 (sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di anni 2), in relazione alle conseguenze gestionali che comporta, è inflitta con determinazione del Segretario Generale nel rispetto ed in esecuzione della decisione sindacale di cui sopra,
- le sanzioni di cui ai paragrafi **A.1** e **A.2**, rispettivamente nn. 3 e 1 sono inflitte con determina del Segretario Generale e sono comunicate al Sindaco ed all'ufficio servizi al personale per l'applicazione delle conseguenze gestionali retributive di cui al successivo capitolo.

B - POSIZIONI ORGANIZZATIVE ED ALTE PROFESSIONALITA'

B.1 Con contratto di lavoro a tempo indeterminato:

1. la revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di altro incarico, anche di valore economico inferiore;
2. la revoca dell'incarico e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.

B.2 - Con contratto di lavoro a tempo determinato

1. la risoluzione del contratto di lavoro.

L'intero procedimento, comprensivo dell'adozione dell'atto finale, rientra nella competenza del Dirigente che ha conferito l'incarico. Le fasi sono:

- a) instaurazione del contraddittorio con il soggetto interessato al quale viene assegnato un termine di gg.15 per fornire giustificazioni;
- b) accoglimento delle giustificazioni e conseguente archiviazione, oppure, in caso contrario, adozione del provvedimento di revoca degli incarichi di cui al paragrafo **B1.1**.

La determinazione di revoca dell'incarico di cui al paragrafo **B1.2**, in relazione alla gravità dei fatti e circostanze che hanno costituito il presupposto dell'esito negativo della valutazione, deve essere accompagnata dall'avvio del procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 25 del CCNL 22.01.2004, secondo le competenze individuate ai sensi dell'articolo 55 bis del novellato D. Lgs. n. 165/2001 in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

La stessa, inoltre, deve essere trasmessa all'ufficio servizi al personale per l'applicazione delle conseguenze gestionali retributive di cui al successivo capitolo.

LA VALUTAZIONE NEGATIVA: EFFETTI RETRIBUTIVI

Indennità' di posizione

Come stabilito nella specifica metodologia, ciascun incarico dirigenziale e/o di P.O. ed Alta professionalità deve essere pesato e da tale verifica scaturisce un compenso annuo dovuto in virtù dello svolgimento di quel ruolo all'interno dell'Ente.

La valutazione della prestazione può avere influenza anche sulla retribuzione di posizione qualora a seguito di una valutazione negativa, si proceda all'applicazione delle sanzioni di:

1. attribuzione di incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore;
2. sospensione di ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni.

Nel caso n. 1 il Sindaco conferisce un incarico meno impegnativo secondo il sistema di pesatura citato, al quale corrisponde una retribuzione di posizione inferiore rispetto a quella percepita con il precedente incarico.

Nel caso n.2, invece, il provvedimento di sospensione da ogni incarico comporta la perdita dell'indennità di posizione per tutto il periodo interessato, fatta salva la possibilità di ripristino della stessa in caso di conferimento di nuovo incarico da parte del proprio Ente o di altra Amministrazione Pubblica. Durante il periodo di sospensione è ammessa la facoltà del ricorso all'istituto della "risoluzione consensuale" con la corresponsione delle prescritte indennità.

La sanzione più grave del recesso a seguito della valutazione negativa comporta la perdita dell'intera retribuzione. Detta sanzione con la relativa conseguenza economica, oltre alle fattispecie indicate nel CCNL per i dirigenti a tempo indeterminato, si applica anche a quelli con contratto a termine.

Il personale dei livelli che sia stato incaricato di Posizione organizzativa e/o di Alta Professionalità, nonché quello che è stato destinatario di un incarico dirigenziale con contratto a termine, in caso di valutazione negativa subisce le seguenti conseguenze economiche sotto il profilo della indennità di posizione:

1. attribuzione di altro incarico meno impegnativo e quindi con un valore economico inferiore;
2. perdita dell'indennità e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza.

Indennità' di risultato

Il dirigente⁷ e/o posizione organizzativa e Alta professionalità che ottiene una valutazione della prestazione "**NEGATIVA**" secondo le modalità stabilite da presente metodo, non percepisce per il periodo a riferimento l'indennità di risultato.

Limitatamente all'indennità di risultato, stessa conseguenza è prevista nell'ipotesi di valutazione **SUFFICIENTE**

⁷ Per "Dirigente" si intende il Segretario Generale dell'Ente ed i dipendenti in possesso della qualifica dirigenziale secondo lo specifico CCNL

LA VALUTAZIONE POSITIVA: LE PREMIALITA'

Tutti i CCNL – (Segretari comunali e provinciali, comparto dirigenza EE.LL. e personale dei livelli per quanto concerne le P.O. e le Alte Professionalità) - prevedono la corresponsione di un'indennità legata ai risultati della gestione. Tale previsione contrattuale si è accentuata con l'introduzione nell'ordinamento del D.Lgs. n. 150/2009 che ha reso inscindibile la corresponsione di premi ai risultati positivi di performance, rafforzando, altresì, il divieto, già contenuto nelle norme pattizie, di procedere alla distribuzione degli incentivi con modalità cosiddette a pioggia, ovvero indifferenziato e senza un'adeguata correlazione fra una prestazione ottimale e risorse effettivamente premianti.

Per rafforzare questo concetto il D. Lgs. 150/2009 ha introdotto ex lege un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti, stabilendo che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009.

Per il sistema delle autonomie locali dette disposizioni imperative, non applicandosi direttamente, lasciano margini di operatività in relazione alle peculiarità di ciascuna amministrazione. Tuttavia, l'adeguamento ai principi della riforma rappresenta un obbligo, anche se la suddivisione in fasce, a seguito dell'emanazione del decreto correttivo (D. Lgs. n. 141/2011) è rimandata alla prossima tornata contrattuale e per gli Enti di piccole dimensioni se ne deve prescindere.

Resta obbligatorio, però, fin da subito attribuire la quota prevalente delle risorse destinate alla performance individuale ad una quota limitata di dipendenti e/o dirigenti particolarmente meritevoli.

Per il personale con qualifica dirigenziale e per le Posizioni organizzative e le alte professionalità, le norme contrattuali prevedono l'erogazione di un premio annuale definito indennità di risultato.

I criteri di distribuzione di tale compenso sono demandati alla contrattazione integrativa per quanto concerne le PO ed Alte professionalità, mentre per le posizioni dirigenziali, essendo nell'Ente numericamente inferiori a 5, e per il Segretario devono essere disciplinati nel sistema di valutazione.

Di seguito, pertanto, si evidenziano le regole per l'attribuzione dell'indennità di risultato.

Segretario Generale

La retribuzione di risultato **secondo la determinazione prevista dal CCNL (oggi 10% del monte salari annuo del segretario)** è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto ed è attribuita secondo le percentuali di seguito indicate:

| Valutazione finale | Retribuzione di risultato spettante |
|---------------------------|--|
| Da 91 a 100 punti | 100% |
| Da 81 a 90 punti | 90% |
| Da 71 a 80 punti | 80% |
| Da 60 a 70 punti | 70% |
| Fino a 59 punti | 0% |

Dirigenti:

Ciascun dirigente che ha conseguito a fine ciclo una valutazione positiva ha diritto alla indennità di risultato in misura correlata al punteggio valutativo ottenuto.

A partire dal 2014, il fondo di retribuzione del risultato è quantificato nel 30% del fondo complessivo, calcolato secondo i dettami dei CCNL comparto Enti Locali - Area separata della dirigenza, oltre alle specifiche risorse che il suddetto contratto destina specificatamente allo scopo.

I soggetti che si collocano in posizione superiore alla media hanno diritto ad un'ulteriore maggiorazione pari alla quota del fondo accantonata preventivamente allo scopo, distribuita anch'essa in relazione al punteggio ottenuto.

La prima quota di fondo è pari a 2/3, mentre quella destinata a premiare i risultati migliori è pari ad 1/3 del fondo di risultato quantificato nell'anno di riferimento.

La misura massima della prima quota individuale viene definita ogni anno all'atto della quantificazione dei fondi ed a seguito dell'individuazione del punteggio massimo raggiungibile, come descritto in precedenza.

In altri termini, ogni Dirigente avrà destinata, a priori, una prima quota percentuale del fondo disponibile e sarà, fin dall'inizio, a conoscenza del premio che potrà maturare.

La quantificazione si ottiene mediante l'applicazione della seguente formula matematica:

$$Rt = (F/\Sigma Pt) * Pt$$

Dove:

Rt = indennità di risultato teorico individuale

F = fondo generale per la retribuzione di risultato

ΣPt = sommatoria dei singoli punteggi teorici attribuibili

Pt = punteggio teorico individuale

Il Segretario, dopo la classificazione degli obiettivi per l'anno in corso e la quantificazione e la ripartizione dei fondi, comunicherà a ciascun Dirigente, P.O. ed Alta Professionalità l'indennità di risultato teorico.

A conclusione del ciclo di valutazione, il premio di risultato spettante sarà, invece, così calcolato:

$R_s = [(P_e/P_t) * R_t] + R_{sa}$ (qualora il punteggio ottenuto sia superiore alla media)

Dove:

R_s = indennità di risultato individuale spettante

P_e = punteggio individuale effettivamente attribuito

P_t = punteggio individuale teorico

R_t = indennità di risultato individuale teorica

R_{sa} = indennità di risultato aggiuntiva ottenuta dalla divisione del terzo del fondo accantonato suddiviso per la sommatoria dei punteggi superiori alla media e moltiplicato per il punteggio individuale.

La retribuzione di risultato sarà suddivisa proporzionalmente al periodo di attività nel caso che durante l'anno di valutazione si siano verificati incarichi ad interim almeno pari o superiori a trenta giorni.

Le eventuali quote di premio non distribuite nell'anno di competenza andranno ad incrementare il fondo di risultato dell'anno successivo.

La distribuzione del premio di risultato viene disposta con determinazione del Segretario Generale.

Posizioni organizzative ed Alte Professionalità

Anche la PO/Alta professionalità che ha conseguito a fine ciclo una valutazione positiva ha diritto alla indennità di risultato in misura correlata al punteggio valutativo ottenuto.

Ad inizio ciclo il Nucleo, sulla base del punteggio teorico raggiungibile, stabilisce la quota massima di indennità di risultato dell'anno.

Al CCDI è demandato stabilire:

- a) la percentuale dell'indennità di posizione destinata al risultato;
- b) la definizione della scala di equivalenze fra punteggio raggiunto e quota di risultato spettante;
- c) i criteri di attribuzione delle progressioni orizzontali nella categoria di detto personale anche se il riferimento meritocratico non può che trovare il suo fondamento nelle risultanze della valutazione individuale effettuata secondo il presente sistema.

Si rinvia, invece, alla prossima tornata contrattuale la disciplina delle interconnessioni fra il sistema di valutazione e gli altri istituti premianti previsti dal D. Lgs n. 150/2009.

L'indennità di risultato è liquidata con determinazione del dirigente del settore AA.II. e Personale, secondo i tempi stabiliti nella parte generale del presente sistema.

CORRETTIVI ECONOMICI IN VIRTU' DEL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DIRIGENZIALI

La recente legislazione a partire dal D.Lgs. n.150/2009 ha introdotto nell'ordinamento una casistica di obblighi dirigenziali rispetto ai quali le stesse norme prevedono riduzione o, in alcuni casi, la non corresponsione dell'indennità di risultato indipendentemente dagli esiti positivi della valutazione.

Nel presente sistema si prescinde dall'elenco delle norme, anche perché le stesse sono in continua evoluzione e quindi può essere operato solo un richiamo dinamico.

La verifica dell'avvenuto rispetto di tali disposizioni è disposta dal Nucleo di valutazione a conclusione del ciclo valutativo sulla base accertamenti, anche tramite il sito istituzionale o altri documenti dell'Ente, atti a dimostrare la correttezza e la tempistica degli adempimenti richiesti.

Per tale attività il Nucleo, per il tramite del Segretario generale, può chiedere ogni utile informazione o prova documentale agli uffici dell'Ente.

Gli esiti sono riportati in una tabella che deve contenere gli estremi dell'obbligo normativo, la conseguenza economica prevista e la rilevazione dell'adempimento da parte del soggetto interessato.

Le conseguenze effettive sull'indennità di risultato quantificata tenuto conto della valutazione positiva della prestazione secondo il metodo illustrato nel precedente paragrafo, saranno le seguenti:

| | |
|---|---|
| OBBLIGHI RISPETTATI | 100% RISULTATO SPETTANTE |
| OBBLIGHI PARZIALMENTE RISPETTATI (SANZIONI NON QUANTIFICATE DALLA LEGGE) | 80% RISULTATO SPETTANTE |
| OBBLIGHI PARZIALMENTE RISPETTATI (SANZIONI QUANTIFICATE DALLA LEGGE) | APPLICAZIONE NORMA SANZIONATORIA |
| OBBLIGHI NON RISPETTATI | 0% RISULTATO SPETTANTE |

I correttivi economici di cui al presente paragrafo si applicano a tutti i percettori di indennità di risultato, ossia il Segretario generale, i dirigenti e le posizioni organizzative.

LA VALUTAZIONE DEL RESTANTE PERSONALE

Aspetti generali

In un sistema di valutazione che ha come finalità, non solo la mera erogazione di incentivi economici aggiuntivi o la progressione economica orizzontale, ma in primis l'accrescimento professionale e l'erogazione di servizi più efficienti ed efficaci alla collettività, è fondamentale la coerenza tra gli obiettivi dell'Ente ed una chiara e precisa traduzione degli stessi in obiettivi lavorativi e nelle relative attività.

In questo contesto è necessario guidare il procedimento cosiddetto "a cascata", gli attori e le regole di verifica dei risultati attraverso un percorso di regole chiare, definite nell'intento di conseguire i risultati attesi enunciati negli strumenti di programmazione ed in particolare nel piano della performance.

Gli obiettivi lavorativi non dovranno essere descritti in termini generici, non dovranno rappresentare le finalità generali della Direzione, ma dovranno indicare reali risultati da raggiungere.

Risulterà quindi utile seguire il seguente percorso:

- Definizione, ad opera del Dirigente, coadiuvato dalle Posizioni Organizzative e dalle U.O.C., degli obiettivi lavorativi di ogni singolo dipendente partendo dagli obiettivi assegnati con gli strumenti di programmazione (Piano della Performance) alla dirigenza.
- Definizione, ad opera del Dirigente, coadiuvato dalle Posizioni Organizzative e dalle U.O.C., delle attività da svolgere per il raggiungimento degli obiettivi lavorativi e dei relativi tempi di realizzazione. Le modalità da seguire saranno quelle più comode ed efficaci in relazione alle condizioni organizzative dei soggetti interessati.
- Assegnazione formale degli obiettivi individuali e loro collegamento diretto all'obiettivo direzionale, con indicazione in termini quantitativi dell'apporto di quella particolare unità lavorativa alla sua realizzazione.

Nell'affrontare il tema della "gestione del sistema di valutazione", è necessario definire:

- chi effettua la valutazione;
- il ciclo di valutazione, ovvero la gestione operativa.

Il Dirigente è il responsabile della valutazione.

Il valutatore deve essere persona vicina al valutato e quindi in grado di osservarne la prestazione.

Il Dirigente, quindi, qualora non sia in grado di osservare direttamente il lavoratore in relazione alle dimensioni delle strutture prese in esame, delegherà la valutazione all'incaricato di posizione organizzativa o, in base all'organizzazione del settore, al responsabile del servizio e/o al responsabile di Unità Operativa Complessa, o ad altra figura di coordinamento esplicitamente incaricata dal Dirigente.

A tal fine ogni Direzione predisporrà un elenco di valutatori che sarà comunicato al personale, alle OO.SS., al Segretario Generale ed al servizio del personale.

La valutazione effettuata dai "valutatori", prima di essere portata a conoscenza del "valutato" sarà fatta propria dal dirigente attraverso la sottoscrizione della scheda, previo confronto con il Segretario Generale.

Come già accennato, la presente metodologia propone l'adozione di un "sistema misto" di valutazione, che vede da un lato l'apporto fornito da ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione, e dall'altro le competenze esercitate per perseguirlo, nonché i comportamenti qualificanti l'attività istituzionale del servizio a cui quel dipendente è assegnato.

Con il termine competenze si intendono le conoscenze poste in essere attraverso comportamenti organizzativi e volte al raggiungimento di risultati.

Ne consegue che il "sistema misto" di valutazione da' rilevanza sia alle conoscenze del profilo professionale da valutare (descritte nelle declaratorie contrattuali), sia ai comportamenti organizzativi quali la cooperazione e l'integrazione fra lavoratori o l'orientamento proattivo fra lavoratori o verso l'utenza.

In merito, invece, a situazioni particolari che dovessero verificarsi all'interno del ciclo valutativo, occorre tenere presente che:

- In caso di mobilità interna che determini il cambiamento di valutatore di riferimento, si prenderà in considerazione la valutazione corrispondente al periodo temporale maggiore. Il valutatore di tale periodo, nell'espletare la sua attività, prenderà in esame la breve relazione, elaborata dall'altro valutatore, sull'andamento della prestazione del lavoratore durante il periodo di sua osservazione.
- In caso di prestazione a part time e per tutta la casistica riferita a normative specifiche che prevedano riduzioni dell'orario di lavoro, la valutazione verrà effettuata con le stesse modalità delle prestazioni a tempo pieno e l'erogazione economica in rapporto al raggiungimento dell'obiettivo avverrà con le modalità previste dal sistema valutativo.
- I dipendenti che operano presso altre amministrazioni o enti, in fattispecie diverse da quelle individuate nel primo comma, non saranno soggetti al Sistema di Valutazione del Comune.
- Qualora il raggiungimento degli obiettivi dipenda anche da attività poste in essere da altri lavoratori, e tali attività non vengano eseguite o vengano eseguite solo parzialmente, senza che il valutato possa influire sulle stesse, ed ove non sia stato possibile procedere ad opportune rimodulazioni, la valutazione dovrà tener conto che ciò non costituisca a priori una penalizzazione per lo stesso.

Infine, per consentire al valutatore di esprimere un giudizio quanto più possibile obiettivo e documentato può essere utile indicare come metodo la tenuta di un'agenda, informatica o cartacea, ove annotare gli eventi più significativi ai fini valutativi. Questa attività, se gestita con regolarità, può evitare al momento dei colloqui (intermedio e finale) pericolose situazioni conflittuali che possono influire negativamente sul clima organizzativo e quindi sulle finalità del sistema di valutazione stesso.

Il procedimento

Anche per il personale dipendente il periodo di valutazione va, di norma, dal 1 Gennaio al 31 Dicembre. Il termine iniziale può essere differito in caso di ritardo nell'approvazione degli strumenti di programmazione (Bilancio, Piano della Performance).

All'inizio di ogni anno di valutazione, i Dirigenti promuoveranno una o più riunioni di lavoro per illustrare gli obiettivi lavorativi al personale ed il conseguente piano di lavoro annuale, nonché lo strumento di valutazione delle prestazioni (scheda) che sarà adottato. In tale attività saranno coadiuvati dalle P.O., dai Responsabili dei servizi e dalle U.O.C.

Durante la gestione del piano di lavoro annuale saranno effettuate periodiche sessioni di feedback comunicativo senza particolari formalismi (valutazione intermedia da effettuarsi almeno semestralmente). Ciò consentirà di effettuare, se necessario, gli opportuni aggiustamenti al piano di lavoro o di predisporre le eventuali attività di sostegno, puntando così a favorire il miglioramento organizzativo, l'apprendimento lavorativo ed il conseguente miglioramento della prestazione del lavoratore.

La valutazione finale, che risulterà dalla sommatoria dei punteggi per la quota obiettivi e per la quota comportamenti, da concludersi **entro il mese di marzo** dell'anno successivo, sarà resa nota al dipendente oltre che con la consegna della scheda di valutazione, anche mediante colloquio individuale, attraverso il quale potrebbe verificarsi la possibile modifica della scheda in ragione di motivate e condivise argomentazioni.

Il permanere di eventuali differenziazioni fra valutatore e valutato nel merito di alcuni criteri, consentirà al valutato di presentare, entro 10 giorni, osservazioni scritte, allegando, se del caso, atti e documenti a riprova delle tesi sostenute. Il Dirigente, di concerto con il Valutatore, nei successivi 10 giorni definirà la valutazione e la comunicherà all'interessato.

Nel caso in cui il lavoratore non si ritenga soddisfatto potrà ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'articolo 410 cpc. Resta impregiudicata la facoltà di proporre ricorso nelle competenti sedi giurisdizionali.

Le modalità di esecuzione del processo di valutazione costituiscono, a loro volta, elemento di valutazione del Dirigente.

Di conseguenza, l'ufficio del personale è tenuto a porre a disposizione del Nucleo di Valutazione tutta la documentazione depositata dai dirigenti al termine del procedimento valutativo, nonché l'elenco del personale valutato con l'indicazione del relativo punteggio finale.

La proporzione fra il punteggio complessivo degli obiettivi e quello dei comportamenti varia in base alla categoria di inquadramento contrattuale secondo la seguente tabella:

| CATEGORIE | PUNTEGGIO | | |
|-----------|-----------|--------------|--------|
| | OBIETTIVI | COMPORAMENTI | TOTALE |
| A-B-B3 | 40 | 60 | 100 |
| C | 50 | 50 | 100 |
| D-D3 | 60 | 40 | 100 |

A partire dall'anno del ciclo di valutazione 2014 saranno eliminate le schede differenziate per le posizioni iniziali delle categorie A -B -B3-C demandando alla contrat-

tazione integrativa la valorizzazione dell'esperienza ai fini dell'applicazione degli istituti che vi consentono

Affinché il sistema di valutazione si fondi su principi di equità, il punteggio teorico del dipendente relativo alla quota obiettivi dovrà essere influenzato, come per la dirigenza e PO, dalla ponderazione e classificazione degli obiettivi e dall'apporto quantitativo fornito dal dipendente in termini lavorativi alla loro realizzazione, secondo la seguente formula matematica:

$$\sum [(o_i * p_i) * \alpha_i] * C * 100$$

$(o_i * p_i)$

dove:

$(o_i * p_i)$ = esito della ponderazione/classificazione fatta dal Nucleo di Valutazione sull'obiettivo di direzione, rapportato alla ponderazione stabilita dal dirigente su base 100 per ciascun dipendente;

α_i = apporto quantitativo del dipendente alla realizzazione dell'obiettivo da valutarsi con la seguente scala (0,8 – 0,9 – 1);

C = grado di complessità dell'attività lavorativa del dipendente in relazione agli obiettivi assegnati nell'anno da valutarsi con la seguente scala (0,8 – 0,9 – 1).

Di conseguenza non tutti i dipendenti avranno a disposizione lo stesso punteggio teorico, ma esso sarà influenzato dai suddetti elementi di valutazione iniziale che devono essere esplicitati dal soggetto valutatore ad inizio ciclo.

La scheda di valutazione, (**vedi allegati n 1/d – 1, 2, 3, 4**) sarà prodotta inizialmente in duplice copia, di cui una resterà al valutatore ed una sarà consegnata al valutato che la userà per la propria autovalutazione.

Anche la scheda di valutazione finale (**stessi allegati del punto precedente**) sarà prodotta in duplice copia, di cui una resterà al valutato e riporterà la sua firma per condivisione. In caso di rifiuto della firma, ciò sarà annotato ed il valutato potrà presentare per iscritto le proprie osservazioni secondo i tempi già detti evidenziati in precedenza.

Il valutatore esprime la proposta di valutazione finale, da confrontare e condividere con il Dirigente che, a sua volta deve confrontarsi con il Segretario, il quale avendo così visione delle valutazioni di tutto il personale, è in grado di suggerire possibili elementi di riflessione sulle valutazioni formulate.

Il valutatore comunica l'esito all'interessato mediante un colloquio finale e consegna della scheda di valutazione.

Allorché la valutazione diviene definitiva con la sottoscrizione della scheda o con lo spirare dei termini per il contraddittorio, le schede originali devono essere consegnate al servizio del personale per la loro conservazione nei fascicoli e per l'applicazione degli istituti contrattuali derivati (progressione orizzontale e compensi incentivanti).

La scheda di valutazione

La scheda si compone:

di un frontespizio dove vengono riportati i dati identificativi del dipendente, dei valutatori, la presenza o meno di osservazioni, la data della valutazione definitiva ed il corrispondente punteggio finale.

Di **una parte di elencazione obiettivi** in cui vanno descritti gli obiettivi lavorativi affidati che si collegano agli obiettivi della direzione, il relativo punteggio teorico derivante dalla ponderazione e classificazione dell'obiettivo stesso, nonché dall'apporto quantitativo richiesto al dipendente. Nelle apposite colonne va annotato in sede di verifica finale, il giudizio sull'apporto dato alla realizzazione dell'obiettivo della direzione, a cui deve corrispondere il relativo punteggio corrispondente. La somma dei punteggi di ciascun obiettivo moltiplicata per il coefficiente di complessità delle attività richieste al dipendente, sarà riportata nella scheda riepilogativa finale rapportata al peso della macroarea "obiettivi".

I giudizi a disposizione del valutatore sono i seguenti: INSUFFICIENTE; NON ADEGUATO; DISCRETO, BUONO, OTTIMO. Al giudizio viene correlato un moltiplicatore del punteggio iniziale che può essere positivo o negativo in relazione al giudizio stesso secondo quanto riportato nella seguente tabella:

| | GRADO | VALUTAZIONE | COEFFICIENTE |
|--|--------------|--------------------|---------------------|
| APPORTO DATO AL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI | A | Insufficiente | 0 – 0,5 |
| | B | Non adeguato | 0,51 – 0,59 |
| | C | Discreto | 0,60 – 0,74 |
| | D | Buono | 0,75 – 0,89 |
| | E | Ottimo | 0,9 -1 |
| | | | |

Di **una parte di valutazione della prestazione** che comprende **tre macroaree di valutazione che sono:**

A) Area organizzativa gestionale

B) Area relazionale

C) Crea professionale

Ciascuna delle aree A), B) e C), si divide, a sua volta, in tre fattori di valutazione che si diversificano in relazione alla categoria di appartenenza.

Ognuno di questi fattori viene ponderato ed il totale di tali pesi è pari a 100 che andrà a rapportarsi proporzionalmente all'incidenza dell'area delle competenze in relazione alla categoria del dipendente secondo lo schema indicato in precedenza.

L'indicazione specifica dei fattori di valutazione è riportata in ciascuna scheda, mentre il "vocabolario", ovvero gli elementi da considerare al fine di una valutazione omogenea all'interno dell'Ente sono indicati nell'allegato n. 2 al presente sistema.

La valutazione dei comportamenti organizzativi, come per il restante personale di qualifica dirigenziale e per quello incaricato di Posizione Organizzativa o di Alta Professionalità, si esprime secondo la seguente tabella:

| grado | Giudizio | punteggio |
|-------|---------------|-------------|
| A | Insufficiente | 0 – 0,5 |
| B | Non adeguato | 0,51 – 0,59 |
| C | Discreto | 0,60 – 0,74 |
| D | Buono | 0,75 – 0,89 |
| E | Ottimo | 0,9 -1 |

Il punteggio finale si ricava sommando tra loro i singoli punteggi per area, ottenuti moltiplicandone il peso percentuale per la relativa valutazione assegnata alla stessa. Si applica, quindi anche in questo caso, la seguente formula:

$$VC = \sum (pi * vi) * 100$$

Dove:

VC = valutazione complessiva dei comportamenti

pi = peso percentuale di ciascuna area

vi = Valutazione espressa dal Nucleo

Tabella riepilogativa

Tutti i punteggi indicati nella scheda obiettivi e comportamenti devono essere riportati nella tabella riepilogativa che costituisce la sintesi della valutazione.

La valutazione finale si esprime anche con un giudizio di merito espresso in termini di:

POSITIVA / SUFFICIENTE / NEGATIVA

Si è in presenza di una valutazione **positiva** quando il punteggio complessivo del dipendente è => al 60% della valutazione complessiva:

Si è in presenza di una valutazione **sufficiente** quando il punteggio complessivo del dipendente è compreso fra il 50% e il 59% della valutazione complessiva:

Si è in presenza di una valutazione **negativa** quando il punteggio complessivo del dipendente è =< al 50% della valutazione complessiva:

L'esito **sufficiente** della valutazione preclude la corresponsione dei premi contrattualmente previsti.

L'esito **negativo** della valutazione comporta anche l'avvio del procedimento disciplinare ai sensi dell'art. 25 del CCNL 22.01.2004, secondo le competenze individuate ai sensi dell'articolo 55 bis del novellato D. Lgs, n. 165/2001 in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

LA VALUTAZIONE POSITIVA: LE PREMIALITA'

La valutazione positiva costituisce presupposto per accedere agli istituti premianti contrattualmente previsti secondo le condizioni, tempi e modalità ugualmente stabiliti dal contratto.

In attesa della prossima tornata contrattuale dove saranno recepite le premialità previste dal titolo III del D.Lgs. n. 150/2009, gli Enti Locali possono applicare solo gli istituti della produttività (oggi definita valorizzazione della performance individuale) e delle progressioni orizzontali.

I criteri di collegamento fra il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e i suddetti istituti premiali sono esplicitati nel CCDI al quale si rimanda per competenza.

L'ufficio del personale avrà il compito di dare applicazione alle suddette norme pattizie locali predisponendo gli atti necessari per la loro formale approvazione.

In particolare:

il servizio del personale, ricevute le schede di valutazione ed acquisito il verbale del Nucleo di Valutazione di certificazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, procede alla compilazione per ciascun dipendente di una scheda dove si evidenzia, il punteggio teorico, il punteggio ottenuto, il compenso spettante in applicazione dei criteri di distribuzione delle risorse incentivanti delle performance contenute nel CCDI. Le schede così compilate sono sottoposte al dirigente di riferimento per la validazione.

Il Dirigente del Settore AA.II. e Personale informa gli interessati dell'ammontare del premio spettante mediante la trasmissione della scheda di cui sopra; provvede alla pubblicazione sul sito dei dati sintetici/ statistici degli esiti della valutazione e dei compensi corrispondenti.

Altra comunicazione cumulativa e concernente l'ammontare delle risorse effettivamente erogate e delle eventuali economie è data alle OO.SS. ed alla RSU aziendale, firmatarie del contratto decentrato.

La produttività viene corrisposta agli aventi diritto con le competenze del mese successivo alla definizione dell'iter.

TRASPARENZA

La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione (*articolo 11, comma 1 del D. Lgs.n. 150/2009*).

In particolare, la deliberazione n. 105/2010 CiVIT prevede che per quanto attiene al buon andamento dei servizi pubblici e alla corretta gestione delle relative risorse, la pubblicazione *on line* dei dati consente a tutti i cittadini un'effettiva conoscenza dell'azione delle pubbliche amministrazioni, con il fine di sollecitare e agevolare modalità di partecipazione e coinvolgimento della collettività. In quest'ottica, la disciplina della trasparenza costituisce, altresì, una forma di garanzia del cittadino, in qualità sia di destinatario delle generali attività delle pubbliche amministrazioni, sia di utente dei servizi pubblici. La pubblicazione di determinate informazioni, infine, è un'importante spia dell'andamento della performance delle pubbliche amministrazioni e del raggiungimento degli obiettivi espressi nel più generale ciclo di gestione della performance. Con riferimento a quest'ultimo, occorre sottolineare che il Programma della trasparenza, da un lato, rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro, permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, i contenuti del Piano e della Relazione sulla performance.

Il Programma triennale della trasparenza, pertanto, deve porsi in relazione al ciclo di gestione della performance e deve di conseguenza consentire la piena conoscibilità di ogni componente del Piano e dello stato della sua attuazione; nello specifico l'art.11, comma 3 del D. Lgs. n.150/2009 prevede che ogni amministrazione pubblica garantisca la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

Si ritiene pertanto che, per quanto correlato al presente sistema di misurazione e di valutazione delle performance, sono oggetto di trasparenza le seguenti categorie di dati e contenuti specifici:

1. Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione (articolo 11, comma 8, lettera a), del d. lg. n. 150 del 2009);
2. Piano e Relazione sulla performance (articolo 11, comma 8, lettera b), del d. lg. n. 150 del 2009);
3. informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione (organigramma, articolazione degli uffici, attribuzioni e organizzazione di ciascun ufficio anche di livello dirigenziale non generale, nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici, nonché settore dell'ordinamento giuridico riferibile all'attività da essi svolta (articolo 54, comma 1, lettera a), del d. lg. n. 82 del 2005);
4. informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati (ai sensi dei principi di cui all'articolo 11 del d. lg. n. 150 del 2009 e delle indicazioni di cui alla delibera n. 88 del 24 giugno 2010);

5. sistema di misurazione e di valutazione delle performance (articolo 7 del d. lg. n. 150 del 2009);
6. monitoraggio delle performance in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
7. ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti (articolo 11, comma 8, lettera c), del d. lg. n. 150 del 2009);
8. analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti (articolo 11, comma 8, lettera d), del d. lg. n. 150 del 2009);
9. contratti integrativi stipulati, relazione tecnico-finanziaria e illustrativa, certificata dagli organi di controllo, informazioni trasmesse ai fini dell'inoltro alla Corte dei Conti, modello adottato ed esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici in conseguenza della contrattazione integrativa (articolo 55, comma 4, del d. lg. n. 150 del 2009).
10. **ogni altra informazione richiesta dal D. Lgs. n. 33/2013 ed eventuali successive modificazioni e/o integrazioni.**

ALLEGATI:

Costituiscono allegati al presente sistema di misurazione e valutazione della performance:

1. allegato n.1/a: scheda di valutazione del segretario generale
2. allegato n.1/b: scheda di valutazione del personale con qualifica dirigenziale
3. allegato n.1/c: scheda di valutazione del personale con incarico di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità
4. allegato n.1/d -1: scheda di valutazione del personale di categoria D e D3 giuridica
5. allegato n.1/d - 2: scheda di valutazione del personale di categoria C
6. allegato n.1/d - 3: scheda di valutazione del personale di categoria B, B3 giuridica
7. allegato n.1/d - 4: scheda di valutazione del personale di categoria A
8. allegato n. 2 descrizione dei fattori di valutazione da utilizzare per la compilazione delle schede di tutto il personale dipendente, compreso il segretario generale e dirigenti.

**COMUNE DI TEMPIO PAUSANIA
PROVINCIA DI OLBIA TEMPIO**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE**

**ALLEGATO N- 1
SCHEDE DI VALUTAZIONE**

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE CATEGORIA A

ANNO

| | |
|--------------------------|------------------------|
| COGNOME E NOME | _____ |
| VALUTATORE | _____ |
| VALUTATORE FINALE | DIRIGENTE _____ |

DATA

PRESENTATE OSSERVAZIONI: SI NO

VALUTAZIONE DEFINITIVA
DATA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO
100,00

GIUDIZIO FINALE

POSITIVO/SUFFICIENTE/NEGATIVO

| Parte 2 - Obiettivi | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|--|------|--|--------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------|----------------------------|---------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10,00 |
| numerazione | Obiettivi direzionali (titoli) | Classif.:(A * B * C*) e ponderazione del nucleo di valutazione | | ponderazione obiettivo lavorativo (tot. obj = 100) | apporto quantitativo (0,8 - 0,9 - 1) | Punteggio max raggiungibile (4 x 5) | giudizio | grado (A,B,C,D,E) | punteggio | Valutazione ponderata (6) x (9) |
| 100 | titolo obiettivo | A | 30% | 30% | 1,0 | 30,00 | ottimo | e | 1 | 30 |
| 101 | titolo obiettivo | A | 10% | 10% | 1,0 | 10,00 | ottimo | e | 1 | 10 |
| 102 | titolo obiettivo | A | 13% | 13% | 1,0 | 13,00 | ottimo | e | 1 | 13 |
| 103 | titolo obiettivo | A | 15% | 15% | 1,0 | 15,00 | ottimo | e | 1 | 15 |
| 104 | titolo obiettivo | A | 11% | 11% | 1,0 | 11,00 | ottimo | e | 1 | 11 |
| 105 | titolo obiettivo | A | 8% | 8% | 1,0 | 8,00 | ottimo | e | 1 | 8 |
| 106 | titolo obiettivo | A | 13% | 13% | 1,0 | 13,00 | ottimo | e | 1 | 13 |
| | | | 100% | | | 100,00 | | | | 100,00 |
| complessità dell'attività lavorativa del dipendente in relazione agli obiettivi assegnati nell'anno (0,8 - 0,9 - 1) | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1 | 100 | coefficiente di complessità generale (0,8 - 0,9 - 1) | 1 | totale punteggio raggiunto | 100,00 |

| Parte 3- comportamenti | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|----------------|------------------------|---|-------------------|-----------|---------------------------------|---------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) |
| Aree | fattori | Peso % fattore | Indicatori (eventuali) | giudizio | grado (A,B,C,D,E) | punteggio | Valutazione ponderata (7) x (3) | |
| ORGANIZZATIVA E GESTIONALE | Rendimento qualitativo e quantitativo | 20% | | ottimo | e | 1 | 20 | |
| | Puntualità e precisione | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Autonomia e rapidità | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Integrazione nell'organizzazione | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Spirito di collaborazione | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Correttezza e qualità delle relazioni | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| PROFESSIONALE | Preparazione professionale e tecnica | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Grado di adattamento | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Capacità di organizzare il lavoro | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | | | 100% | Valutazione sintetica aree e fattori di prestazione (F) = | | | | 100,00 |

Parte 4 – riepilogo

| | Obiettivi | Aree |
|----------------------------------|---------------|---------|
| Valore | 100,000 | 100,000 |
| Totale per incidenza percentuale | 40 | 60 |
| Punteggio totale | 100,00 | |

per condivisione:
il valutato

Tempio li _____

oppure

si esprime **non condivisione** e si
preannunciano osservazioni.

il valutato

Tempio li _____

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE CATEGORIA B - B3

ANNO

COGNOME E NOME

VALUTATORE

VALUTATORE FINALE

DIRIGENTE

DATA

PRESENTATE OSSERVAZIONI: SI NO

VALUTAZIONE DEFINITIVA

DATA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

100,00

GIUDIZIO FINALE

POSITIVO/SUFFICIENTE/NEGATIVO

| Parte 1 - Obiettivi | | | | | | | | | | |
|---------------------|--|---|--|--------------------------------------|-------------------------------------|----------|---|-----------|-----------------------------------|---------------|
| numerazione | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10,00 |
| | Obiettivi direzionali (titoli) | Classif.ne(A * B * C*) e ponderazione del nucleo di valutazione | ponderazione obiettivo lavorativo (tot. obj = 100) | apporto quantitativo (0,8 - 0,9 - 1) | Punteggio max raggiungibile (4 x 5) | giudizio | grado (A.B.C.D.E) | punteggio | Valutazione ponderata (6) x (9) | |
| 100 | titolo obiettivo | A | 30% | 30% | 1,0 | 30,00 | ottimo | e | 1 | 30 |
| 101 | titolo obiettivo | A | 10% | 10% | 1,0 | 10,00 | ottimo | e | 1 | 10 |
| 102 | titolo obiettivo | A | 13% | 13% | 1,0 | 13,00 | ottimo | e | 1 | 13 |
| 103 | titolo obiettivo | A | 15% | 15% | 1,0 | 15,00 | ottimo | e | 1 | 15 |
| 104 | titolo obiettivo | A | 11% | 11% | 1,0 | 11,00 | ottimo | e | 1 | 11 |
| 105 | titolo obiettivo | A | 8% | 8% | 1,0 | 8,00 | ottimo | e | 1 | 8 |
| 106 | titolo obiettivo | A | 13% | 13% | 1,0 | 13,00 | ottimo | e | 1 | 13 |
| | | | 100% | | | 100,00 | | | | 100,00 |
| | complessità dell'attività lavorativa del dipendente in relazione agli obiettivi assegnati nell'anno (0,8 - 0,9 - 1) | | | | 1 | | coefficiente di complessità generale (0,8 - 0,9 - 1) | | totale punteggio raggiunto | 100,00 |

| Parte 2- comportamenti | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|-------------------|---------------------------|----------|----------------------|-----------|---------------------------------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
| Aree | fattori | Peso % fattore | Indicatori (eventuali) | giudizio | grado (A.B.C.D.E) | punteggio | Valutazione ponderata (7) x (3) |
| ORGANIZZATIVA E GESTIONALE | Rendimento qualitativo e quantitativo | 20% | | ottimo | e | 1 | 20 |
| | Puntualità e precisione | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Autonomia e rapidità | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Integrazione nell'organizzazione | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Spirito di collaborazione | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| RELAZIONALE | Correttezza e qualità delle relazioni | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Preparazione professionale e tecnica | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Grado di adattamento | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| PROFESSIONALE | Capacità di organizzare il lavoro | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Valutazione sintetica aree e fattori di prestazione (F) = | | | | | | |

Parte 3 – riepilogo

| | Obiettivi | Aree |
|----------------------------------|---------------|---------|
| Valore | 100,000 | 100,000 |
| Totale per incidenza percentuale | 40 | 60 |
| Punteggio totale | 100,00 | |

per condivisione:
il valutato

Tempio li _____

oppure

si esprime **non condivisione** e si preannunciano osservazioni.
il valutato

Tempio li _____

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE CATEGORIA C

ANNO

| | |
|--------------------------|------------------------|
| COGNOME E NOME | _____ |
| VALUTATORE | _____ |
| VALUTATORE FINALE | DIRIGENTE _____ |

DATA

PRESENTATE OSSERVAZIONI: SI NO

VALUTAZIONE DEFINITIVA
DATA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO
100,00

GIUDIZIO FINALE

POSITIVO/SUFFICIENTE/NEGATIVO

| Parte 1 - Obiettivi | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|---|------|--|--------------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------|----------------------------|---------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10,00 |
| numerazione | Obiettivi direzionali (titoli) | Classificazioni (A * B * C*) e ponderazione del nucleo di valutazione | | ponderazione obiettivo lavorativo (tot. obj = 100) | apporto quantitativo (0,8 - 0,9 - 1) | Punteggio max raggiungibile (4 x 5) | giudizio | grado (A,B,C,D,E) | punteggio | Valutazione ponderata (6) x (9) |
| 100 | titolo obiettivo | A | 30% | 30% | 1,0 | 30,00 | ottimo | e | 1 | 30 |
| 101 | titolo obiettivo | A | 10% | 10% | 1,0 | 10,00 | ottimo | e | 1 | 10 |
| 102 | titolo obiettivo | A | 13% | 13% | 1,0 | 13,00 | ottimo | e | 1 | 13 |
| 103 | titolo obiettivo | A | 15% | 15% | 1,0 | 15,00 | ottimo | e | 1 | 15 |
| 104 | titolo obiettivo | A | 11% | 11% | 1,0 | 11,00 | ottimo | e | 1 | 11 |
| 105 | titolo obiettivo | A | 8% | 8% | 1,0 | 8,00 | ottimo | e | 1 | 8 |
| 106 | titolo obiettivo | A | 13% | 13% | 1,0 | 13,00 | ottimo | e | 1 | 13 |
| | | | 100% | | | 100,00 | | | | 100,00 |
| complessità dell'attività lavorativa del dipendente in relazione agli obiettivi assegnati nell'anno (0,8 - 0,9 - 1) | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1 | 100 | coefficiente di complessità generale (0,8 - 0,9 - 1) | 1 | totale punteggio raggiunto | 100,00 |

| Parte 2- comportamenti | | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (9) |
|-----------------------------------|--|-------------------|---------------------------|---|----------------------|-----------|---------------------------------------|-----|
| (1) | fattori | Peso % fattore | Indicatori (eventuali) | giudizio | grado (A,B,C,D,E) | punteggio | Valutazione ponderata (7) x (3) | |
| ORGANIZZATIVA E GESTIONALE | Rendimento qualitativo e quantitativo | 20% | | ottimo | e | 1 | 20 | |
| | Iniziativa e flessibilità | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Autonomia e rapidità | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Integrazione nell'organizzazione | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Spirito di collaborazione | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| RELAZIONALE | Correttezza e qualità delle relazioni | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Preparazione professionale e tecnica | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Orientamento al risultato | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Capacità di organizzazione e di coordinamento nei processi di servizio | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| PROFESSIONALE | | 100% | | Valutazione sintetica aree e fattori di prestazione (F) = | | | 100,00 | |

Parte 3 – riepilogo

| | Obiettivi | Aree |
|----------------------------------|---------------|---------|
| Valore | 100,000 | 100,000 |
| Totale per incidenza percentuale | 50 | 50 |
| Punteggio totale | 100,00 | |

per condivisione:

il valutato

Tempio lì _____

oppure

si esprime **non condivisione** e si preannunciano osservazioni.

il valutato

Tempio lì _____

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE CATEGORIA D - D3

ANNO

COGNOME E NOME

VALUTATORE

VALUTATORE FINALE

DIRIGENTE

DATA

PRESENTATE OSSERVAZIONI: SI NO

VALUTAZIONE DEFINITIVA

DATA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

100,00

GIUDIZIO FINALE

POSITIVO/SUFFICIENTE/NEGATIVO

| Parte 1 - Obiettivi | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10,00 | |
|---------------------|--|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|----------|-------------------|-----------|---|----------|-----------------------------------|---------------|
| numerazione | Obiettivi direzionali (titoli) | Classif.ne(A * B * C*) e ponderazione del nucleo di valutazione | ponderazione obiettivo lavorativo (tot. obj = 100) | apporto quantitativo (0,8 - 0,9 -1) | Punteggio max raggiungibile (4 x 5) | giudizio | grado (A.B.C.D.E) | punteggio | Valutazione ponderata (6) x (9) | | | |
| 100 | titolo obiettivo | A | 30% | 1,0 | 30,00 | ottimo | e | 1 | 30 | | | |
| 101 | titolo obiettivo | A | 10% | 1,0 | 10,00 | ottimo | e | 1 | 10 | | | |
| 102 | titolo obiettivo | A | 13% | 1,0 | 13,00 | ottimo | e | 1 | 13 | | | |
| 103 | titolo obiettivo | A | 15% | 1,0 | 15,00 | ottimo | e | 1 | 15 | | | |
| 104 | titolo obiettivo | A | 11% | 1,0 | 11,00 | ottimo | e | 1 | 11 | | | |
| 105 | titolo obiettivo | A | 8% | 1,0 | 8,00 | ottimo | e | 1 | 8 | | | |
| 106 | titolo obiettivo | A | 13% | 1,0 | 13,00 | ottimo | e | 1 | 13 | | | |
| | | | 100% | | 100,00 | | | | 100,00 | | | |
| | complessità dell'attività lavorativa del dipendente in relazione agli obiettivi assegnati nell'anno (0,8 - 0,9 - 1) | | | | | | | | coefficiente di complessità generale (0,8 - 0,9 - 1) | 1 | totale punteggio raggiunto | 100,00 |

| Parte 2- comportamenti | | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
|-----------------------------------|---|-------------------|--|----------|----------------------|-----------|---------------------------------------|---------------|
| (1) | fattori | Peso % fattore | Indicatori (eventuali) | giudizio | grado (A.B.C.D.E) | punteggio | Valutazione ponderata (7) x (3) | |
| ORGANIZZATIVA E GESTIONALE | Rendimento qualitativo e quantitativo | 20% | | ottimo | e | 1 | 20 | |
| | Iniziativa e flessibilità | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Grado di adattamento | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Integrazione nell'organizzazione e spirito di collaborazione | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| RELAZIONALE | Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Correttezza e qualità delle relazioni | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Preparazione professionale e tecnica | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| PROFESSIONALE | Orientamento al risultato e al problem solving | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 | |
| | | 100% | Valutazione sintetica aree e fattori di prestazione (F) = | | | | | 100,00 |

Parte 3 – riepilogo

| | Obiettivi | Aree |
|----------------------------------|---------------|---------|
| Valore | 100,000 | 100,000 |
| Totale per incidenza percentuale | 60 | 40 |
| Punteggio totale | 100,00 | |

per condivisione:
il valutato

Tempio li _____

oppure

si esprime **non condivisione** e si preannunciano osservazioni.
il valutato

Tempio li _____

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

ANNO

| | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| COGNOME E NOME | NUCLEO DI VALUTAZIONE |
| PROPOSTA DI VALUTAZIONE | SINDACO ROMEO FREDIANI |
| VALUTATORE | |

DATA

PRESENTATE OSSERVAZIONI: SI NO

VALUTAZIONE DEFINITIVA

DATA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

100,00

GIUDIZIO FINALE

POSITIVO/SUFFICIENTE/NEGATIVO

valutazione anno ----- settore ----- Responsabile -----

| Parte 2 - Obiettivi | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------------|------------------------|--------------|---|---|-------------|------------------|---|-----------------------------------|
| numerazione | A | F | G | H | I | valutazione | % raggiungimento | M | N |
| | Obiettivi (titoli) | Classif. A * B * C* | ponderazione | Punteggio max raggiungibile (F x G) | Giudizio sintetico del nucleo di valutazione (verbale n.) | | | Grado raggiungimen to obiettivi (NR * R) | Punteggio effettivo (M x H) |
| 100 | titolo obiettivo | A | 30% | 30 | | 30,00 | | R | 30 |
| 101 | titolo obiettivo | A | 10% | 10 | | 10,00 | | R | 10 |
| 102 | titolo obiettivo | A | 13% | 13 | | 13,00 | | R | 13 |
| 103 | titolo obiettivo | A | 15% | 15 | | 15,00 | | R | 15 |
| 104 | titolo obiettivo | A | 11% | 11 | | 11,00 | | R | 11 |
| 105 | titolo obiettivo | A | 8% | 8 | | 8,00 | | R | 8 |
| 106 | titolo obiettivo | A | 13% | 13 | | 13,00 | | R | 13 |
| | | | 100% | 100 | | 100,00 | | Punteggio V1 = | 100,00 |

| Parte 3 - comportamenti | | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
|-------------------------|--|---------|-------------------|---------------------------|----------|----------------------|-----------|---------------------------------------|
| (1) | | | Peso % fattore | Indicatori (eventuali) | giudizio | grado (A,B,C,D,E) | punteggio | Valutazione ponderata (7) x (3) |
| Aree | | fattori | | | | | | |
| GESTIONALE | Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito | | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi | | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese | | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi | | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento | | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione | | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| RELAZIONALE | Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità | | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni | | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |

| Aree | fattori | Peso % fattore | Indicatori (eventuali) | giudizio | grado (A.B.C.D.E) | punteggio | Valutazione ponderata (7 x (3) |
|---------------------|---|-------------------|--|----------|----------------------|-----------|--------------------------------------|
| INTELLETTIVA | Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di operare con atteggiamento proattivo | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Capacità di adattamento al mutamento ambientale | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | | 100% | Valutazione sintetica aree e fattori di prestazione (F) = | | | | 100,00 |

valutazione anno ----- - settore ----- - Responsabile -----

Parte 4 – riepilogo

| | performance organizzativa | Obiettivi | Aree |
|----------------------------------|---------------------------|---------------|---------|
| Valore | % | 100,000 | 100,000 |
| Totale per incidenza percentuale | 20,00 | 50 | 30 |
| Punteggio totale | | 100,00 | |

per condivisione:
il valutato

Tempio li _____

oppure

si esprime **non condivisione** e si preannunciano osservazioni.
il valutato

Tempio li _____

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE INCARICATO DI P.O. O ALTA PROFESSIONALITA'

ANNO

COGNOME E NOME

VALUTATORE

DIRIGENTE

DATA

PRESENTATE OSSERVAZIONI: SI NO

VALUTAZIONE DEFINITIVA

DATA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

100,00

GIUDIZIO FINALE

POSITIVO/SUFFICIENTE/NEGATIVO

| Macro ambiti di misurazione e valutazione | Peso % | Gruppi di indicatori | | | Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito (media in %) | | Grado di raggiungimento della performance organizzativa ponderata |
|---|--------|----------------------|---------------|-------------------|---|-----------|---|
| | | descrizione | valore atteso | valore conseguito | atteso | raggiunto | |
| Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni | | | | | | | |
| Portafoglio dei servizi erogati | | | | | | | |
| Stato di salute dell'amministrazione | | | | | | | |
| Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni | | | | | | | |

valutazione anno ----- servizio ----- Responsabile -----

| Parte 2 - Obiettivi | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------------|------------------------|--------------|---|---|-------------|------------------|---|-----------------------------------|
| | A | F | G | H | I | | | M | N |
| numerazione | Obiettivi (titoli) | Classif. A * B * C* | ponderazione | Punteggio max raggiungibile (F x G) | Giudizio sintetico del nucleo di valutazione (verbale n.) | valutazione | % raggiungimento | Grado raggiungimen to obiettivi (NR * R) | Punteggio effettivo (M x H) |
| 100 | titolo obiettivo | A | 30% | 30 | | 30,00 | | R | 30 |
| 101 | titolo obiettivo | A | 10% | 10 | | 10,00 | | R | 10 |
| 102 | titolo obiettivo | A | 13% | 13 | | 13,00 | | R | 13 |
| 103 | titolo obiettivo | A | 15% | 15 | | 15,00 | | R | 15 |
| 104 | titolo obiettivo | A | 11% | 11 | | 11,00 | | R | 11 |
| 105 | titolo obiettivo | A | 8% | 8 | | 8,00 | | R | 8 |
| 106 | titolo obiettivo | A | 13% | 13 | | 13,00 | | R | 13 |
| | | | 100% | 100 | | 100,00 | | Punteggio V1 = | 100,00 |

| Parte 3 - comportamenti | | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
|-------------------------|--|---------|-------------------|---------------------------|----------|----------------------|-----------|---------------------------------------|
| (1) | | fattori | Peso % fattore | Indicatori (eventuali) | giudizio | grado (A,B,C,D,E) | punteggio | Valutazione ponderata (7) x (3) |
| GESTIONALE | Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 | |
| | Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 | |
| | Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 | |
| | Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 | |
| | Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 | |
| | Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui processi di comunicazione | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 | |
| | Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 | |
| | Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| RELAZIONALE | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| Aree | fattori | Peso % fattore | Indicatori (eventuali) | giudizio | grado (A.B.C.D.E) | punteggio | Valutazione ponderata (7 x (3) |
|---------------------|---|-------------------|--|----------|----------------------|-----------|--------------------------------------|
| INTELLETTIVA | Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevi evidenziando efficacemente contenuti, opzioni e proposte | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati | 5% | | ottimo | e | 1 | 5 |
| | Capacità di operare con atteggiamento proattivo | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Capacità di adattamento al mutamento ambientale | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | | 100% | Valutazione sintetica aree e fattori di prestazione (F) = | | | | 100,00 |

valutazione anno ----- - servizio ----- - Responsabile -----

Parte 4 – riepilogo

| | performance organizzativa | Obiettivi | Aree |
|----------------------------------|---------------------------|---------------|---------|
| Valore | % | 100,000 | 100,000 |
| Totale per incidenza percentuale | 20,00 | 50 | 30 |
| Punteggio totale | | 100,00 | |

per condivisione:
il valutato

Tempio li _____

oppure

si esprime **non condivisione** e si preannunciano osservazioni.
il valutato

Tempio li _____

allegato n- 1/a al sistema di misurazione e valutazione della
performance organizzativa ed individuale approvato con deliberazione
G.C. n. ____ / _____

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE SEGRETARIO GENERALE

ANNO

| | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| COGNOME E NOME | SILVANO CAVALLOTTI AISONI |
| PROPOSTA DI VALUTAZIONE | NUCLEO DI VALUTAZIONE |
| VALUTATORE | SINDACO ROMEO FREDIANI |

DATA

PRESENTATE OSSERVAZIONI: SI NO

VALUTAZIONE DEFINITIVA
DATA

PUNTEGGIO COMPLESSIVO
100,00

GIUDIZIO FINALE

POSITIVO/SUFFICIENTE/NEGATIVO

| Macro ambiti di misurazione e valutazione | Peso % | Gruppi di indicatori | | | | Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito (media in %) | | Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito (media in %) |
|---|--------|----------------------|---------------|-------------------|--------|---|--|---|
| | | descrizione | valore atteso | valore conseguito | atteso | raggiunto | | |
| Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni | | | | | | | | |
| Portafoglio dei servizi erogati | | | | | | | | |
| Stato di salute dell'amministrazione | | | | | | | | |
| Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni | | | | | | | | |

| Parte 2 - Obiettivi | | F | G | H | I | | M | N | |
|---------------------|--------------------|------------------------|--------------|--|---|-------------|------------------|---|-----------------------------------|
| numerazione | Obiettivi (titoli) | Classif. A * B * C* | ponderazione | Punteggio max raggiungibile (F x G) | Giudizio sintetico del nucleo di valutazione (verbale n.) | valutazione | % raggiungimento | Grado raggiungimen to obiettivi (NR * R) | Punteggio effettivo (M x H) |
| 100 | titolo obiettivo | A | 30% | 30 | | 30,00 | | R | 30 |
| 101 | titolo obiettivo | A | 10% | 10 | | 10,00 | | R | 10 |
| 102 | titolo obiettivo | A | 13% | 13 | | 13,00 | | R | 13 |
| 103 | titolo obiettivo | A | 15% | 15 | | 15,00 | | R | 15 |
| 104 | titolo obiettivo | A | 11% | 11 | | 11,00 | | R | 11 |
| 105 | titolo obiettivo | A | 8% | 8 | | 8,00 | | R | 8 |
| 106 | titolo obiettivo | A | 13% | 13 | | 13,00 | | R | 13 |
| | | | 100% | 100 | | 100,00 | | Punteggio V1 = | 100,00 |

Parte 3- comportamenti

| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) |
|--|---|----------------|------------------------|---|-------------------|-----------|---------------------------------|
| Aree | fattori | Peso % fattore | Indicatori (eventuali) | giudizio | grado (A,B,C,D,E) | punteggio | Valutazione ponderata (7) x (3) |
| PROFESSIONALE | Capacità di fornire agli organi Istituzionali assistenza sotto il profilo giuridico amministrativo | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | capacità di fornire soluzioni giuridicamente compatibili a problematiche complesse | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Capacità di gestire le funzioni rogatorie nell'interesse dell'Ente | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | capacità di indirizzo generale della struttura volta alla omogeneità e semplificazione dei procedimenti | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento degli obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| ORGANIZZATIVA E GESTIONALE (RIFERITA AI SERVIZI DI DIRETTA RESPONSABILITA) | Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento degli obiettivi | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il costante allineamento con le attese | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Capacità di coordinamento e sovrintendenza dell'attività dei dirigenti. | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| RELAZIONALE | Capacità di negoziazione ovvero di gestire le trattative in tutte le situazioni, anche di elevata criticità | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | Capacità di motivazione e supporto al personale dell'organizzazione | 10% | | ottimo | e | 1 | 10 |
| | | 100% | | Valutazione sintetica aree e fattori di prestazione (F) = | | | 100,00 |

Parte 4 – riepilogo

| | performance organizzativa | Obiettivi | Aree |
|----------------------------------|---------------------------|---------------|---------|
| Valore | % | 100,000 | 100,000 |
| Totale per incidenza percentuale | 20,00 | 50 | 30 |
| Punteggio totale | | 100,00 | |

| |
|----------------------------------|
| per condivisione: il valutato |
| Tempio lì _____ |

oppure

| |
|--|
| si esprime <u>non condivisibile</u> e si preannunciano osservazioni. il valutato |
| Tempio lì _____ |

**COMUNE DI TEMPIO PAUSANIA
PROVINCIA DI OLBIA TEMPIO**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE**

ALLEGATO N- 2

VOCABOLARIO DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

La valutazione della prestazione si basa, come indicato nel manuale, anche nell'apprezzamento dei comportamenti organizzativi che attengono alla sfera professionale- manageriale del personale dirigenziale ed alla sfera organizzativa gestionale, relazionale e professionale per il restante personale dipendente.

Nel presente allegato si intende esplicitare i fattori di valutazione in una sorta di "dizionario" che renda la terminologia del manuale e delle schede chiara nel significato letterale dei termini e nelle finalità implicite di ciascun elemento valutativo. **Per ciascun fattore sono definiti i comportamenti attesi e gli elementi da osservare durante il periodo oggetto di valutazione.**

Tutto ciò nel presupposto di mitigare, se non annullare, le differenze fra i soggetti preposti alla valutazione.

In buona sostanza, il valutatore dovrà esprimere i propri giudizi tenendo conto strettamente del significato dei fattori esplicitato nel presente allegato al fine di evitare quegli errori elencati nella parte generale che potrebbero compromettere il risultato finale di tutto il processo valutativo che, come più volte ribadito, non ha intenti punitivi, ma di stimolo alla crescita professionale ed al miglioramento dei servizi resi alla comunità.

Seguendo lo schema del manuale, si procederà in sequenza all'elencazione dei fattori di valutazione del Segretario Generale, della dirigenza, PO ed Alte professionalità ed, infine, del personale dipendente.

Come già suggerito nel sistema, è auspicabile che ciascun valutatore si doti di un agenda, cartacea o informatica, ove annotare le osservazioni rispetto agli elementi da osservare/indicatori anche al fine di fornire al valutato durante il colloquio, intermedio e finale, motivazioni forti rispetto ai giudizi formulati.

SEGRETARIO GENERALE

| AREE | FATTORI | • COMPORTAMENTI ATTESI | • ELEMENTI DA OSSERVARE / INDICATORI |
|--|--|---|---|
| PROFESSIONALE | Capacità di fornire agli organi istituzionali assistenza sotto il profilo giuridico-amministrativo. | <ul style="list-style-type: none"> assistenza giuridico-amministrativa a Sindaco, Giunta, Consiglio anche attraverso l'espressione di pareri e relazioni; supporto su questioni procedurali e sostanziali ai dirigenti di particolare complessità o rilevanza strategica per l'Ente; frenare il ricorso all'attribuzione di incarichi di consulenza giuridico-amministrativo a soggetti esterni. | <ul style="list-style-type: none"> quantità e qualità dei pareri e relazioni resi al Sindaco, alla Giunta e al Consiglio; partecipazione costruttiva alle sedute degli organi di governo; propensione al confronto e al dialogo con i componenti degli organi di governo; interventi volti a suggerire soluzioni procedurali per la definizione di procedimenti di competenza dei dirigenti; n. incarichi di consulenza giuridico-amministrativo a soggetti esterni conferiti e loro motivazioni |
| | Capacità di fornire soluzioni giuridicamente compatibili a problematiche complesse. | <ul style="list-style-type: none"> capacità di svolgere attività di studio, ricerca ed analisi delle problematiche complesse; capacità di fornire idonee e risolutive soluzioni per conseguire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione. | <ul style="list-style-type: none"> n. corsi di formazione frequentati o autoformazione attraverso la consultazione sistematica delle banche dati in abbonamento dell'Ente; relazioni e proposte organizzative generali mirate a rendere ottimale il funzionamento dell'Ente; suggerimenti gestionali ai dirigenti per il conseguimento degli obiettivi. |
| AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE (RIFERITA AI SERVIZI DI DIRETTA RESPONSABILITÀ) | Capacità di gestire le funzioni rogatorie nell'interesse dell'Ente. | <ul style="list-style-type: none"> capacità di garantire in modo puntuale e preciso l'assolvimento della funzione di ufficiale rogante di tutti i contratti dei quali l'ente è parte e/o degli atti rogati nell'interesse dell'ente; rileva anche il ricorso a notai per la stipula di contratti cui sia parte l'ente. | <ul style="list-style-type: none"> n. contratti rogati o scritture private autenticate nell'interesse dell'Ente/ n. totale dei contratti - scritture private n. contratti di interesse dell'Ente rogati da notai / n. totale dei contratti - scritture private |
| | Capacità di indirizzare la struttura volta alla omogeneità e semplificazione dei procedimenti. | <ul style="list-style-type: none"> capacità di promuovere e garantire l'omogeneità dei procedimenti amministrativi dell'Ente; capacità di trasformare idee in metodi codificati, procedure, istruzioni | <ul style="list-style-type: none"> iniziative volte a promuovere e garantire l'omogeneità dei procedimenti (es. conferenze di direzione); direttive generali o settoriali mirate a disciplinare i procedimenti |
| AREA ORGANIZZATIVA GESTIONALE (RIFERITA AI SERVIZI DI DIRETTA RESPONSABILITÀ) | Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento degli obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito. | <ul style="list-style-type: none"> capacità di saper inquadrare una visione integrata del contesto di riferimento individuando priorità e criticità; capacità di saper definire gli steps fondamentali per realizzare gli obiettivi e pianificare in termini di impegni, risorse e tempi. | <ul style="list-style-type: none"> analisi del raggiungimento dei risultati rispetto alla programmazione degli obiettivi (rimodulazioni e loro motivazioni) tempi di svolgimento dei compiti/obiettivi e rispetto di eventuali termini di scadenza |
| | Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili ed il tempo, per il raggiungimento degli obiettivi. | <ul style="list-style-type: none"> capacità di saper individuare, ripartire e assegnare compiti, funzioni e responsabilità; di saper attuare i programmi ed integrare le differenti risorse disponibili | <ul style="list-style-type: none"> coinvolgimento dei collaboratori e costruzione di un buon clima relazionale; trasmissione di informazioni in modo da assicurare il funzionamento ottimale della comunicazione interna; livello di delega e attitudine a concedere spazi di |

| | | | |
|--------------------------------|---|---|---|
| | <p>Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche, al fine di garantire il costante allineamento con le attese.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • capacità di pianificare e condurre la propria attività monitorando il rispetto dei tempi e dei costi stimati a preventivo; • capacità di interpretare e valutare criticamente i dati ai fini del miglioramento dei risultati e ai fini della programmazione successiva; • Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi | <p>autonomia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la definizione di efficaci modalità di controllo per il monitoraggio dei programmi di lavoro • la calendarizzazione di monitoraggi e verifiche • la definizione di interventi correttivi per ridurre/contenere i disallineamenti a seguito dei controlli effettuati • la fornice differenziale delle valutazioni e le motivazioni a sostegno delle valutazioni più elevate |
| | <p>Capacità di coordinamento e sovrintendenza dell'attività dei dirigenti.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • capacità di garantire l'unitarietà di indirizzo dell'ente sul piano amministrativo; • capacità di impulso nei confronti dei dirigenti e coordinamento delle loro attività; | <ul style="list-style-type: none"> • iniziative volte a migliorare l'organizzazione dell'Ente nel suo complesso e a creare importanti sinergie fra i diversi settori/uffici del Comune • incontri collegiali ed individuali con la dirigenza finalizzati a dare impulso e coordinamento alle attività dei dirigenti |
| <p>AREA RELAZIONALE</p> | <p>Capacità di negoziazione ovvero di gestire le trattative in tutte le situazioni, anche di elevata criticità.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • capacità di saper individuare i contenuti essenziali di una trattativa per operare entro spazi negoziali predefiniti; • capacità di saper valutare le proposte della controparte coerenti con gli obiettivi da raggiungere e concludere una trattativa in relazione agli obiettivi prefissati, anche attraverso una partecipazione costruttiva alla decisione finale della controparte | <ul style="list-style-type: none"> • l'individuazione efficace dei termini di un problema; • la comparazione dei diversi aspetti del problema e la distinzione di priorità logiche; • l'utilizzo delle più opportune modalità comunicative per presentare le proprie idee • la chiarezza e la coerenza delle argomentazioni e la tempestività nel controbattere con ragionamenti validi e pertinenti |
| | <p>Capacità di motivazione e supporto al personale dell'organizzazione.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, mantenendone e rafforzandone la coesione interna; • capacità di ascolto attivo ed attenzione alle differenze individuali. | <ul style="list-style-type: none"> • la definizione chiara delle attese e delle priorità e la loro capillare diffusione fra i propri collaboratori; • la destinazione del personale secondo le proprie attitudini, nel rispetto degli strumenti forniti dal CCNL. • farsi percepire come punto di riferimento |

DIRIGENTI, POSIZIONI ORGANIZZATIVE ED ALTE PROFESSIONALITA'

| AREE | FATTORI | COMPORAMENTI ATTESI | ELEMENTI DA OSSERVARE / INDICATORI |
|-------------------------|---|---|---|
| AREA GESTIONALE | <p>Capacità di predefinire le azioni operative per il raggiungimento di uno o più obiettivi con le risorse disponibili e nel tempo definito.</p> | <ul style="list-style-type: none"> capacità di saper inquadrare una visione integrata del contesto di riferimento individuando priorità e criticità; capacità di saper definire gli steps fondamentali per realizzare gli obiettivi e pianificare in termini di impegni, risorse e tempi. | <ul style="list-style-type: none"> analisi del raggiungimento dei risultati rispetto alla programmazione degli obiettivi (rimodulazioni e loro motivazioni) tempi di svolgimento dei compiti/obiettivi e rispetto di eventuali termini di scadenza |
| | <p>Capacità di saper organizzare il proprio lavoro e quello delle unità assegnate combinandoli con le risorse disponibili e il tempo per il raggiungimento di uno o più obiettivi</p> | <ul style="list-style-type: none"> capacità di saper individuare, ripartire e assegnare compiti, funzioni e responsabilità; capacità di saper attuare i programmi ed integrare le differenti risorse disponibili | <ul style="list-style-type: none"> coinvolgimento dei collaboratori e costruzione di un buon clima relazionale; trasmissione di informazioni in modo da assicurare il funzionamento ottimale della comunicazione interna; livello di delega e attitudine a concedere spazi di autonomia; |
| | <p>Capacità di individuare gli aspetti caratteristici delle attività per impostare efficaci monitoraggi e verifiche periodiche al fine di garantire il continuo e costante allineamento con le attese</p> | <ul style="list-style-type: none"> capacità di pianificare e condurre la propria attività monitorando il rispetto dei tempi e dei costi stimati a preventivo; capacità di interpretare e valutare criticamente i dati ai fini del miglioramento dei risultati e ai fini della programmazione successiva; Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi | <ul style="list-style-type: none"> la definizione di efficaci modalità di controllo per il monitoraggio dei programmi di lavoro la calendarizzazione di monitoraggi e verifiche la definizione di interventi correttivi per ridurre/contenere i disallineamenti a seguito dei controlli effettuati la fornice differenziale delle valutazioni e le motivazioni a sostegno delle valutazioni più elevate |
| AREA RELAZIONALE | <p>Capacità di indirizzare costantemente la propria e altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi</p> | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di definire percorsi operativi sia di natura propositiva che progettuale, al fine di perseguire le finalità dell'unità organizzative Capacità di condurre e/o ricondurre l'azione nella giusta direzione Capacità di privilegiare il risultato come finalità dell'operare quotidiano | <ul style="list-style-type: none"> direttive, disposizioni e riunioni di lavoro volti a snellire le procedure nel perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza; interventi correttivi sui processi lavorativi il rispetto dei tempi e dei risultati, anche parziali |
| | <p>Capacità di motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di comportamento</p> | <ul style="list-style-type: none"> capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, mantenendone e rafforzandone la coesione interna; capacità di ascolto attivo ed attenzione alle differenze individuali; | <ul style="list-style-type: none"> la definizione chiara delle attese e delle priorità e la loro capillare diffusione fra i propri collaboratori; la destinazione del personale secondo le proprie attitudini, nel rispetto degli strumenti forniti dal CCNL; farsi percepire come punto di riferimento |
| | <p>Capacità di coordinare e orientare ai risultati il personale assegnato sulla base di obiettivi comuni e focalizzandosi sui</p> | <ul style="list-style-type: none"> capacità di saper individuare, ripartire e assegnare compiti, funzioni e responsabilità; capacità di saper attuare i programmi ed integrare le | <ul style="list-style-type: none"> coinvolgimento dei collaboratori e costruzione di un buon clima relazionale; trasmissione di informazioni in modo da assicurare il |

| | | | |
|---------------------------------|---|---|---|
| | <p>processi di comunicazione</p> | <p>differenti risorse disponibili</p> | <p>funzionamento ottimale della comunicazione interna; livello di delega e attitudine a concedere spazi di autonomia;</p> |
| | <p>Capacità di gestire la trattativa in tutte le situazioni, anche di elevata criticità</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di saper individuare i contenuti essenziali di una trattativa per operare entro spazi negoziali predefiniti • Capacità di valutare le proposte della controparte coerenti con gli obiettivi da raggiungere • Capacità di concludere una trattativa in relazione agli obiettivi prefissati, anche attraverso una partecipazione costruttiva alla decisione finale della controparte | <ul style="list-style-type: none"> • l'individuazione efficace dei termini di un problema; la comparazione dei diversi aspetti del problema e la distinzione di priorità logiche; • l'utilizzo delle più opportune modalità comunicative per presentare le proprie idee • la chiarezza e la coerenza delle argomentazioni e la tempestività nel controbattere con ragionamenti validi e pertinenti |
| | <p>Capacità di individuare e soddisfare i bisogni degli utenti esterni e interni</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di ascoltare i bisogni degli utenti con riferimento all'ambito della domanda di intervento • Capacità di governare rapporti collaborativi con diversi utenti e che possono essere utili per raggiungere gli obiettivi • Capacità di sviluppare e migliorare l'ascolto e il dialogo nonché il coinvolgimento degli utenti nella definizione dei servizi/prodotti e nei processi decisionali | <ul style="list-style-type: none"> • esiti di customer satisfaction analizzati e utilizzati per l'eliminazione delle criticità; • qualità delle risposte a segnalazioni e reclami; • rispetto dei tempi e dei modi di erogazione delle prestazioni stabiliti nelle carte dei servizi |
| <p>AREA INTELLETTIVA</p> | <p>Capacità di disarticolare le situazioni in parti elementari, per comprendere cause e effetti</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di interpretare gli aspetti tipici di situazioni organizzative e di fenomeni in genere • Capacità di confrontare sistematicamente dati e elementi per giungere a interpretazioni e spiegazioni • Capacità di costruire possibili linee di intervento operativo che scaturiscono dalle azioni di analisi | <ul style="list-style-type: none"> • promozione di strumenti per la semplificazione dei processi e delle procedure • attenzione all'analisi costi/benefici e alle problematiche di ottimizzazione economica; • attenzione alla regolarità degli atti ed alla qualità dei servizi resi; |
| | <p>Capacità di interpretare un testo normativo in modo univoco, individuando possibili applicazioni e adempimenti</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di interpretare un testo normativo in modo conforme ai vincoli derivanti dal nostro ordinamento • Capacità di individuare i rapporti gerarchici fra le norme, evidenziando i rispettivi ambiti di competenza e i possibili effetti • Capacità di individuare azioni operative che derivano dall'applicazione delle norme, con particolare attenzione agli adempimenti obbligatori | <ul style="list-style-type: none"> • n. corsi di formazione frequentati o autoformazione attraverso la consultazione sistematica delle banche dati in abbonamento dell'Ente; • grado di conoscenza della normativa vigente con particolare riferimento agli ambiti di competenza lavorativa; • esiti amministrativi del servizio a seguito dei processi di interpretazione delle norme applicate; |
| | <p>Capacità di raccogliere e elaborare dati e informazioni rinvenibili nell'ambiente di riferimento o da ricercare anche in contesti diversi e/o complessi</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di raccogliere, valutare, interpretare dati e informazioni • Capacità di organizzare dati e informazioni secondo principi logici • Capacità di confrontare dati e informazioni sulla base di analogie e combinazioni | <ul style="list-style-type: none"> • attività di ricerca propeudeutica alla soluzione di problemi tecnico/giuridici o organizzativi |
| | <p>Capacità di realizzare documenti di sintesi in tempi brevemente evidenziando contenuti, opzioni e proposte</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di definire un elenco di temi • Capacità di redigere un report armonizzando contenuti, lunghezza e linguaggio • Capacità di essere chiari e stimolanti nei confronti dei lettori | <ul style="list-style-type: none"> • qualità degli atti e dei provvedimenti redatti |

| | | | |
|------------------------|--|---|---|
| | | cui il documento è destinato | |
| | Capacità di ricercare le soluzioni più adatte ed efficaci alle diverse situazioni | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di individuare e definire nuove soluzioni • Capacità di elaborare idee innovative • Capacità di valutare la fattibilità delle nuove soluzioni | <ul style="list-style-type: none"> • l'approccio dimostrato alla flessibilità e all'individuazione di soluzioni alternative; |
| | Capacità di ricercare e sperimentare soluzioni innovative che non si riferiscono a schemi tradizionali o già adottati | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di individuare e definire nuove soluzioni • Capacità di elaborare idee innovative • Capacità di valutare la fattibilità delle nuove soluzioni | <ul style="list-style-type: none"> • l'approccio dimostrato alla ricerca di soluzioni alternative ed il grado di analisi in termini di fattibilità delle stesse; |
| AREA INNOVATIVA | Capacità di operare con atteggiamento proattivo | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di agire anche se non sollecitati • Capacità di anticipare soluzioni in relazione agli obiettivi da realizzare • Capacità di gestire eventuali insuccessi | <ul style="list-style-type: none"> • le decisioni prese rispetto alle modalità e alle tempistiche di realizzazione degli obiettivi I |
| | Capacità di adattamento al mutamento ambientale | <ul style="list-style-type: none"> • capacità di adattamento alle diverse situazioni lavorative • capacità di interpretare i segnali di cambiamento e di valutare la loro traducibilità nel contesto organizzativo. | <ul style="list-style-type: none"> • la prontezza di reazione e di indirizzo nei confronti dei collaboratori rispetto alle problematiche |
| | Capacità di ideare e progettare soluzioni che non sono riferibili a modelli già adottati | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di correlare idee e progettualità agli obiettivi • Capacità di garantire modelli operativi nuovi ma sempre funzionali al sistema • Capacità di valutare l'efficacia dei modelli ideati | <ul style="list-style-type: none"> • soluzioni adottate per il raggiungimento degli obiettivi gestionali e organizzativi della struttura di riferimento |

PERSONALE DEL COMPARTO

| AREE | FATTORI | COMPORAMENTI ATTESI | ELEMENTI DA OSSERVARE / INDICATORI |
|--|--|--|---|
| AREA ORGANIZZATIVA E GESTIONALE | Rendimento qualitativo e quantitativo | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti | <ul style="list-style-type: none"> l'incidenza e la gravità di errori; l'impegno dimostrato per il conseguimento dei risultati. |
| | Puntualità e precisione | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di rispettare rigorosamente i tempi e le scadenze connessi alla propria attività | <ul style="list-style-type: none"> rispetto delle tempistiche dei procedimenti anche in assenza di sanzioni stabilite dalla normativa di riferimento |
| | Autonomia e rapidità | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di programmare e di stabilire le priorità operative anche senza ricorrere al superiore gerarchico | <ul style="list-style-type: none"> l'organizzazione degli impegni lavorativi e le scelte prioritarie compiute |
| | Iniziativa e flessibilità | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di contribuire nella proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative; Capacità di risolvere problemi tecnico – professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività e cura dei particolari senza rinunciare all'assunzione diretta di responsabilità delle attività gestite. | <ul style="list-style-type: none"> qualità delle proposte innovative volte a migliorare l'organizzazione del lavoro; la presa in carico delle problematiche lavorative e il contributo dato alla soluzione dei problemi sotto il profilo dell'efficacia e della tempestività. |
| | AREA RELAZIONALE | Integrazione nell'organizzazione | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di lavorare in gruppo con senso di responsabilità, assicurando collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative |
| Spirito di collaborazione | | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di interagire con i colleghi, con il proprio superiore gerarchico e con l'utenza con spirito di collaborazione, mostrando propensione ad accogliere suggerimenti e proposte ed anticipando momenti di tensione e conflitto. | <ul style="list-style-type: none"> le relazioni in termini di ascolto e disponibilità alle esigenze dei colleghi e dell'utenza |
| Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza | | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di contribuire in modo costruttivo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro; Capacità di contribuire alla organizzazione dell'unità di appartenenza e delle mansioni dei collaboratori, mostrando capacità nel motivare e valorizzare i collaboratori e i | <ul style="list-style-type: none"> coinvolgimento dei collaboratori e costruzione di un buon clima relazionale; trasmissione di informazioni in modo da assicurare il funzionamento ottimale della comunicazione interna; |

| | | | |
|---------------------------|--|--|---|
| | | colleghi; Capacità di ricorrere in modo positivo alla delega e di contribuire ad un clima organizzativo favorevole. | <ul style="list-style-type: none"> livello di delega e attitudine a concedere spazi di autonomia; |
| | Correttezza e qualità delle relazioni | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di assicurare continuità, accuratezza e affidabilità nelle relazioni interpersonali interne ed esterne connesse alla propria attività; Capacità di mostrare attenzione e abilità nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche. | <ul style="list-style-type: none"> l'analisi qualitativa delle relazioni interpersonali con colleghi e utenti il comportamento tenuto in caso di contrasti lavorativi con collaboratori, colleghi o superiori |
| | Preparazione professionale e tecnica | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di mostrare nella propria attività una completa e approfondita conoscenza dei principi, delle teorie, delle tecniche e delle metodologie di competenza sia nella risoluzione di problemi che nell'utilizzo degli strumenti tecnici. | <ul style="list-style-type: none"> la conoscenza tecnico giuridica delle materie afferenti la propria attività lavorativa; la conoscenza degli strumenti tecnologici di supporto al proprio lavoro |
| | Grado di adattamento | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di adattarsi alle nuove situazioni lavorative mostrando flessibilità all'interno della struttura di appartenenza; Capacità di utilizzare in modo appropriato gli strumenti e delle attrezzature tecniche connesse all'attività presidiata. | <ul style="list-style-type: none"> le reazioni ai cambiamenti normativi, organizzativi e tecnologici |
| AREA PROFESSIONALE | Orientamento al risultato e al problem solving | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di garantire qualità nella gestione delle attività assegnate secondo una logica di risultato; Capacità di offrire un significativo contributo alla organizzazione e alla gestione delle risorse, mostrando sensibilità economica e capacità di proposizione di soluzioni alternative a fronte di una analisi degli aspetti essenziali e critici dei problemi connessi alle attività assegnate. | <ul style="list-style-type: none"> la qualità della prestazione coniugata al raggiungimento degli obiettivi o fasi di essi le proposte ed iniziative volte a trovare soluzioni fatiche con il miglior rapporto costi/benefici |
| | Capacità di organizzare il lavoro | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività. | <ul style="list-style-type: none"> le iniziative assunte o proposte per razionalizzare l'organizzazione del lavoro |
| | Capacità di organizzazione, di coordinamento e di gestione nei processi di servizio | <ul style="list-style-type: none"> Capacità di proporre e sviluppare soluzioni tecniche e organizzative per migliorare e semplificare l'attività. | <ul style="list-style-type: none"> proposte di semplificazione dei procedimenti di competenza; l'attenzione all'analisi costi/benefici e alle problematiche di ottimizzazione gestionale. |