



*Comune di Campobello di Mazara*

*Provincia Regionale Trapani*

*Organismo Indipendente di Valutazione*

*(art. 14 d. Lgs. N. 150/2009)*

# **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**



## INDICE

### CAPITOLO I IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PRINCIPI GENERALI

§ 1. Introduzione	pag. 5
§ 2. Finalità	“ 6
§ 3. Ambiti di misurazione e valutazione della performance	“ 6
§ 4. Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione	“ 8
§ 5. Collegamento tra dimensione organizzativa e individuale della performance	“ 9
§ 6. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa	“ 10
§ 7. Gli indicatori di performance	“ 13
§ 8. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	“ 15
§ 9. Requisiti richiesti al processo di valutazione	“ 16
§ 10. Il ciclo della gestione della performance	“ 17
§ 11. Il processo di valutazione	“ 18
§ 12. Il contraddittorio	“ 19

### CAPITOLO II LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE

§ 1. Procedimento di valutazione del Segretario comunale	pag. 21
§ 2. Sistema di valutazione	“ 21

### CAPITOLO III LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

§ 1. Principi guida e valori di riferimento	pag. 23
§ 2. La valutazione individuale della performance dei Titolari di P.O.	“ 24
§ 3. Finalità	“ 24
§ 4. Gli elementi del sistema di valutazione	“ 25
§ 5. Procedimento	“ 25

### CAPITOLO IV LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

§ 1. Finalità	pag. 30
§ 2. I valutatori	“ 30
§ 3. Oggetto della valutazione	“ 30
§ 4. La definizione degli obiettivi	“ 32
§ 5. Le competenze oggetto di valutazione	“ 33
§ 6. La scheda di valutazione	“ 33
§ 7. La valutazione per i ruoli direzionali intermedi	“ 34
§ 8. La valutazione per le posizioni di relativa autonomia	“ 36
§ 9. La valutazione per le posizioni di limitata autonomia	“ 36
§ 10. I tempi di valutazione	“ 37

## ALLEGATI

**Allegato 1 – Schede di valutazione Segretario comunale**

**Allegato 2 – Schede di valutazione Titolari di Posizione Organizzativa**

**Allegato 3 – Schede di valutazione ruoli intermedi – Categ. D**

**Allegato 4 – Schede di valutazione posizioni con relativa autonomia – Categ. C**

**Allegato 5 – Schede di valutazione posizioni con limitata autonomia – Categ. A e B**

<b>CAPITOLO I</b> <b>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> <b>PRINCIPI GENERALI</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## § 1. INTRODUZIONE

Il D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, recante le norme di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, disciplina al Titolo II i sistemi di misurazione e valutazione delle strutture e dei dipendenti delle Amministrazioni pubbliche *“al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance”*.

In particolare, il decreto prevede che tutte le Amministrazioni sviluppino un ciclo di gestione della performance coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, attraverso il quale è possibile produrre un miglioramento tangibile e garantire una trasparenza dei risultati.

Le Amministrazioni pubbliche, quindi, organizzano il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento continuo mediante la definizione delle seguenti azioni, il tutto nel rispetto dei principi di trasparenza:

- Redazione di un piano triennale di performance, nel quale vengono elencati gli obiettivi strategici e quelli operativi, nonché le azioni di miglioramento;
- Individuazione di obiettivi misurabili e sfidanti su varie dimensioni di performance;
- Relazione annuale dei risultati conseguiti, con la evidenziazione degli obiettivi raggiunti e motivando gli scostamenti;
- Correlazione tra performance delle organizzazioni e performance dei dirigenti e dei dipendenti.

L'articolo 7 del decreto, al comma 1, dispone, che *“le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale”* e che, *“a tal fine adottano con apposito provvedimento il **Sistema di misurazione e valutazione della performance**”*, assegnando, al comma 2, lettera a), la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di seguito “OIV”, previsto dall'articolo 14 in sostituzione dei servizi di controllo interno comunque denominati.

Ancora, l'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del decreto, collega la **performance organizzativa** *“all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione”*, pertanto ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso (**performance del Comune**), alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (**performance di Unità Organizzativa**) e ai singoli dipendenti (**performance individuale**).

In sede di prima attuazione del decreto, l'articolo 30 affida all'O.I.V. il compito della definizione del Sistema.

L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento.

Il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

## § 2. FINALITA'

Il presente documento illustra il **Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Comune di Campobello di Mazara** (d'ora in avanti "Sistema" e "Comune"), e ne definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale, secondo i principi dettati dal decreto legislativo in argomento.

Il sistema, redatto in relazione ai criteri e alle indicazioni fornite dalla CIVIT con delibere N. 89/2010 e N. 104/2010, si propone di comunicare e di realizzare le strategie dell'amministrazione rivolte al soddisfacimento dei bisogni della collettività, nonché la crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative impegnati nell'erogazione dei servizi, anche attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.

In particolare il sistema intende far fronte alle seguenti esigenze:

- a. **valorizzare le capacità gestionali del Segretario Comunale e dei titolari di P.O.**, adottando come criteri di valutazione la capacità di raggiungere sia gli obiettivi strategicamente prioritari sia quelli relativi all'attività ordinaria, nonché il possesso delle competenze proprie di chi per ruolo è chiamato al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse che gli sono affidate;
- b. **valorizzare la professionalità dei dipendenti**, collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti che al raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo;
- c. **migliorare la partecipazione del valutato nel processo valutativo**, prevedendo momenti di confronto;
- d. **garantire la trasparenza di metodi e risultati** mediante la pubblicazione dei risultati e della valutazione sul sito web del Comune, nell'apposita sezione "Trasparenza, valutazione e merito";
- e. **integrare la metodologia di valutazione del Segretario Comunale e dei titolari di P.O. con il sistema di valutazione della complessiva performance dell'Ente**, collegando il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e di gruppo ad una quota variabile di retribuzione di risultato;
- f. **rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance**, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito (premiabilità selettiva).

## § 3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**La performance**, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009 recepita nel presente documento, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che il Comune (sistema, organizzazione, unità organiche, singolo individuo), apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione di bisogni della collettività.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore-valutato;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Gli ambiti di misurazione e valutazione delle performance organizzativa ed individuale enucleati agli artt. 8 e 9 del decreto sono:

**A. Performance organizzativa** (articolo 8) – Si misura e si valuta il funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso e precisamente:

- 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 di assorbimento delle risorse previsto;
- 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

**B. Performance individuale del Segretario comunale e dei titolari di posizione organizzativa** (Articolo 9, comma 1) – La misurazione e la valutazione è collegata:

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

**C. Performance individuale del personale non in posizione di responsabilità** (Articolo 9, comma 2) – La misurazione e valutazione è collegata:

- a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza,

c. alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

#### § 4. PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITA' DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Per l'attuazione del Sistema occorre individuare, come peraltro previsto all'articolo 7, comma 3, le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità.

Il piano di attuazione del processo di misurazione e valutazione, e rappresentato nella seguente tabella, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti comunali e del contratto di lavoro applicabile al Comune, nei limiti consentiti dal D.Lgs. 150/2009.

FASI	PIANIFICAZIONE	PROGRAMMAZIONE	CONTROLLO	RENDICONTAZIONE	VALUTAZIONE	PREMIALITA'	TRASPARENZA
<b>ATTIVITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti.</li> <li>- Definizione strategie di medio-lungho periodo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione degli obiettivi triennali di performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica infrannuale (a scelta del Comune) sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei dirigenti, del personale delle singole strutture organizzative).</li> <li>- Valutazione dell'Ente nel suo complesso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erogazione istituti di premialità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redazione ed adozione del programma della trasparenza ed integrità.</li> </ul>
<b>RESPONSABILI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organi di indirizzo politico (Sindaco+Consiglio+Giunta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertice direzionale.</li> <li>- Giunta comunale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertice controllo di gestione.</li> <li>- Dirigenti.</li> <li>- Valutatori.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertice di controllo di gestione.</li> <li>- OIV.</li> <li>- Dirigenti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertice.-</li> <li>- OIV.</li> <li>- Dirigenti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertice.</li> <li>- OIV.</li> <li>- Ufficio personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertice Direzionale.</li> <li>- Giunta Comunale.</li> </ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linee programmatiche</li> <li>- Bilancio e relazione previsionale e programmatica.</li> <li>- Piano strategico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PEG/PDO e Piano delle attività.</li> <li>- Indicatori di performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemi di misurazione e valutazione della performance.</li> <li>- Proiezione degli indicatori.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance.</li> <li>- Referto del controllo di gestione.</li> <li>- Relazione sulla performance organizzativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schede di valutazione sulla performance individuale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programma di trasparenza ed integrità</li> </ul>
<b>TEMPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entro il 31 dicembre anno n.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante e dopo l'approvazione e del Bilancio entro il 31 gennaio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadenza 31 maggio e 30 settembre. Obbligatoria quella di settembre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendicontazione indicatori di performance entro febbraio.</li> <li>- Referto controllo di gestione entro aprile.</li> <li>- Relazione performance entro aprile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entro aprile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entro maggio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entro 31 dicembre.</li> </ul>



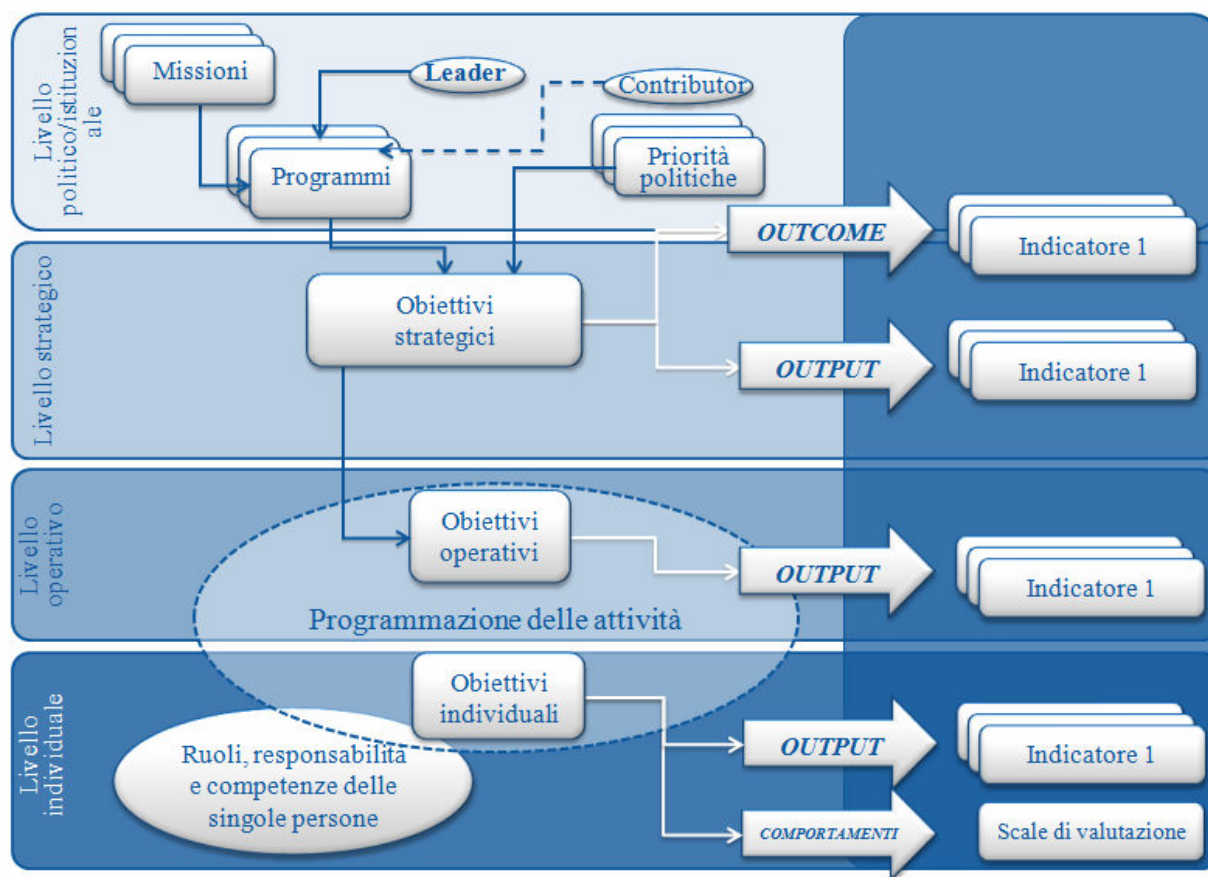
## § 5. COLLEGAMENTO TRA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DELLA PERFORMANCE.

La misurazione della performance organizzativa si svolge attraverso processi quantitativi di rilevazione tramite opportuni indicatori, e processi qualitativi di verifica dell' idoneità di tali indicatori a rappresentare i fenomeni osservati, che trovano formalizzazione nella predisposizione e nell' analisi di report periodici relativi all' andamento delle attività svolte dell' ente ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati, consentendo così la valutazione della performance stessa.

La misurazione della performance complessiva dell' ente è quella che consente una sintetica valutazione dei fenomeni aggregati del Comune, utile sia ai fini di indirizzo strategico delle attività future sia come strumento per effettuare confronti con altri enti.

Nell' ambito della performance complessiva, la misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale, alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l' attivazione degli opportuni riscontri e delle conseguenti azioni correttive. Rappresenta inoltre l' anello di collegamento fondamentale per la misurazione della performance individuale.

Il collegamento tra la dimensione organizzativa e quella individuale è rappresentato dal grafico contenuto nella delibera della Civit 114/2010, più sotto riportato.



## § 6. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Come prima detto, la valutazione deve riguardare il Comune nel suo complesso. Il sistema deve includere tutti gli ambiti di misurazione della performance che troveranno espressione nel Piano della Performance e la cui realizzazione sarà rendicontata a consuntivo con la Relazione sulla performance.

A partire dagli ambiti di misurazione della performance previsti dall'art.8 del D.lgs. 150/09 e delle indicazioni derivanti dalla delibera Civit 104/2010, il modello di rappresentazione della performance organizzativa si fonda sui seguenti macro-ambiti a cui corrisponde un diverso sistema di misurazione.

MACRO AMBITI DELLA PERFORMANCE	SISTEMA DI MISURAZIONE	B E N C H M A R K I N G
Attuazione di piani e programmi. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione/ <b>GRADO DI ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA</b>	Controllo strategico (indicatori di output)	
Efficienza nell'impiego delle risorse. Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati/ <b>PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITA' E DEI SERVIZI</b>	Controllo di gestione (indicatori di efficienza, efficacia e qualità)	
<b>STATO DI SALUTE DELL'AMMINISTRAZIONE</b>	Indicatori finanziari/organizzativi	
Soddisfazione dei bisogni della collettività / <b>IMPATTI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA</b>	Misurazione degli outcome (indicatori di outcome)	

In aggiunta agli ambiti sopra specificati si aggiunge un ulteriore ambito di carattere trasversale costituito dai confronti con altre amministrazioni ( Benchmarking).

Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle performance sopraindicate, il Comune dovrà definire obiettivi, indicatori e valori target che si propone *ex-ante* di raggiungere.

Questi elementi troveranno compiuta rappresentazione nel Piano della Performance assumendo, in linea con quanto previsto dal D.Lgs. 150/09, un orizzonte triennale ed una logica di aggiornamento annuale.

Il Piano è suddiviso nei seguenti macro ambiti.

### 1. MACRO AMBITO 1° - Grado di attuazione delle strategie (Quali sono i principali programmi che l'ente ha in mente di realizzare nel triennio - linee strategiche)

Scopo di tale macro-ambito è quello di consentire *ex ante* di rappresentare quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare *ex post* se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

Gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio e alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa. Essi

rappresentano la specificazione degli obiettivi strategici e sono funzionali al raggiungimento degli stessi.

Ogni obiettivo strategico/linea strategica è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali sono previste specifiche azioni e sono definite le responsabilità, le risorse, indicatori e target.

Per ciascun obiettivo viene compilata una scheda denominata **scheda degli obiettivi** che, elaborata per ogni area di responsabilità dirigenziale, individua le fasi di attività i tempi di attuazione e gli indicatori di risultato.

## **2. MACRO AMBITO 2° -Portafoglio di attività e servizi (Qual è lo stock di servizi e attività che l'ente mette a disposizione di cittadini e utenti)**

Attraverso questo macro-ambito vengono misurate e valutate le attività, incluse quelle a supporto, e dei servizi, attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione amministrativa e istituzionale.

La performance organizzativa è misurata e valutata con riferimento alle unità organizzative previste dalla struttura organizzativa dell'ente cui corrisponde una posizione dirigenziale.

L'assegnazione degli obiettivi alle singole unità organizzative avviene sulla base della distribuzione delle funzioni, delle attività e dei servizi attribuiti all'amministrazione comunale come definita a priori dall'amministrazione con gli atti di organizzazione interna.

Sulla base degli atti di organizzazione è definito il portafoglio delle attività e dei servizi delle unità organizzative apicali e di quelle sottordinate. Il portafoglio è strutturato in modo da individuare:

- le attività, incluse quelle di supporto interno e/o di tipo normativo, espletate;
- per ogni attività i singoli prodotti e servizi forniti all'interno, ai cittadini e all'ambiente di riferimento;
- le caratteristiche dei processi attraverso i quali sono forniti i servizi;
- i portatori di interesse (stakeholder), utenti e non, di riferimento per ciascuna delle attività espletate;
- gli indicatori utilizzabili per la misurazione e valutazione della performance e gli standard di qualità programmata per ciascuna attività.

Gli obiettivi gestionali riguardano l'ordinaria attività dell'amministrazione e hanno per lo più carattere stabile nel tempo.

Il controllo di gestione verifica periodicamente la realizzazione dei servizi e dei progetti affidati alle unità organizzative sulla base del sistema degli obiettivi gestionali loro assegnati e degli indicatori di efficacia, di efficienza e di economicità dell'azione amministrativa indicati nel piano della performance.

Almeno un obiettivo, per ogni struttura, sarà dedicato alle attività di gestione ordinaria.

## **3. MACRO AMBITO 3° - Stato di salute dell'amministrazione (Se l'Ente è in grado di svolgere le sue attività garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo dell'organizzazione e delle reazioni)**

La performance del Comune, la qualità dell'amministrare e del gestire, deve essere anche valutata rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo.

In questa prospettiva sono rilevanti gli aspetti di:

- salute finanziaria, riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio;

- salute organizzativa, collegati alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute;
- salute del sistema di relazioni, collegati allo sviluppo della rete di rapporti con gli stakeholder, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva del Comune.

Il Comune deve:

- a. dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto a ciascuna delle tre aree di salute;
- b. declinare ciascuna area di salute in dimensioni qualificanti, considerando, tra l'altro:
  - per l'area di salute finanziaria, l'equilibrio economico-finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio, l'indebitamento;
  - per l'area di salute organizzativa, il capitale umano, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il benessere organizzativo, le pari opportunità, lo stato dell'innovazione tecnologica;
  - per l'area di salute delle relazioni, il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali, nella gestione e produzione dei servizi, il coinvolgimento di cittadini e utenti;
- c. definire, rispetto a ciascuna dimensione, obiettivi, indicatori, valori target, trend e, qualora rilevabile, benchmark di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell'amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti, con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

#### **4. MACRO AMBITO 4° - Gli impatti dell'azione amministrativa (Quali impatti produce l'attività dell'Ente sull'ambiente esterno e sui bisogni )**

Il Comune identifica gli impatti che produce nell'ambiente esterno e in particolare in termini di risposta ai bisogni.

*Ex ante* sono identificati gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività.

*Ex post* vengono forniti elementi utili a valutare se gli impatti previsti si sono realmente prodotti.

Con il piano strategico vengono individuate le linee strategiche, tradotte in obiettivi strategici, che individuano, in modo sintetico, l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di "Bisogno sociale".

Per ogni obiettivo strategico vengono individuati uno o più indicatori di outcome e i relativi target annuali.

Il conseguimento dell'obiettivo strategico ha come premessa necessaria l'efficace realizzazione delle attività programmate o, in altri termini il conseguimento degli obiettivi operativi e dei relativi piani di azione.

#### **5. MACRO AMBITO 5° - I confronti con altri Enti –Benchmarking (Come è posizionato il Comune rispetto ad altri enti che svolgono attività simili)**

Mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, il Comune deve identificare gli omologhi rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria performance.

Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'Ente rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

## § 7. GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Con il termine **Indicatore**, si intende, in linea generale, un parametro o un valore derivato da parametri, capace di fornire indicazioni relative ad uno specifico fenomeno, trasferendo sinteticamente l'informazione ai potenziali utenti che ne faranno un uso mirato ai propri specifici obiettivi.

Ad ogni obiettivo strategico, operativo e gestionale sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- a. **comprensibilità**: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile a tutti;
- b. **rilevanza**: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- c. **confrontabilità**: deve consentire comparazioni;
- d. **fattibilità**: la raccolta di informazioni per la misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- e. **affidabilità**: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

Tra le differenti tipologie di indicatori si distinguono:

- a. **Indicatori di Outcome**: esprimono l'impatto, il risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder.
- b. **Indicatori di Output** : esprimono il risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo.  
Ogni attività può essere descritta in sistema con **input** consumati ed **output** ottenuti secondo la catena logica: **input>attività> output** . Quando l'**output** si lega all'**input** in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico- tecnici, si esprime il concetto di efficienza.
- c. **Indicatori Finanziari-Patrimoniali**: Sono indicatori costruiti per fornire informazioni rispettivamente sulla struttura finanziaria e sulla struttura del patrimonio dell'Ente, e si ottengono raffrontando dati preventivi e consuntivi della contabilità finanziaria.
  - **Gli indicatori finanziari**: riflettono la dinamica delle entrate e delle spese sia nella fase della competenza giuridica (accertamenti ed impegni) che in quella monetaria (incassi e pagamenti).
  - **Gli indicatori patrimoniali**: permettono di effettuare un'analisi della dinamica e della composizione spaziotemporale del conto del patrimonio dell'Ente.
- d. **Indicatori di efficienza**: esprimono la capacità di sfruttamento, in modo ottimale, delle risorse e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input dei processi.

- **Efficienza tecnica (produttività):** esprime la capacità di raggiungere il massimo output ottenibile con i mezzi a disposizione, dato un certo livello di tecnologia (dipende pertanto dalla capacità di combinare tra loro i fattori produttivi impiegati e dall'utilizzo dei mezzi a disposizione)
  - **Efficienza gestionale o economica:** non solo la produzione deve avvenire in maniera tecnicamente efficiente, ma la combinazione dei fattori produttivi deve tenere anche conto dei costi di acquisizione degli stessi
- e. **Indicatori di efficacia:** esprimono la capacità di raggiungere degli obiettivi e sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti e risultati attesi.
- f. **Indicatori di qualità:** sono definiti come quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare la qualità effettiva o la qualità percepita dei servizi erogati. La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali:
- accessibilità
  - tempestività
  - trasparenza
  - efficacia

L'analisi della **qualità effettiva** di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta alle richieste dell'utente e sarà misurata attraverso opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante.

La **qualità percepita** dagli utenti è diversa dalla qualità effettiva dei servizi e potrà essere rilevata con questionari interviste e altre tecniche di misurazione della customer satisfaction.

## § 8. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance di cui al titolo III del decreto, ai risultati conseguiti individualmente e dall'unità organizzativa di appartenenza congiuntamente alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Gli scopi prioritari, in ordine ai quali si orienta il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, in correlazione alla valutazione della performance organizzativa, sono quelli di:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende in termini di risultati e comportamenti dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance generando allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.



Sul piano operativo il sistema di valutazione e misurazione della performance individuale si articola distintamente in relazione ai seguenti raggruppamenti di personale, individuati in funzione della qualifica e del ruolo organizzativo:

- A. Segretario Comunale;
- B. Titolari di posizione organizzativa e alta professionalità
- D. Personale appartenente alle categorie “A”, “ B ”, “ C “, “D “ .

Il Sistema di valutazione si articola a cascata verticalmente come segue:

1. Il Sindaco valuta il Segretario Comunale sentito l’OIV;
2. L’Organismo indipendente di valutazione valuta i Titolari di posizione organizzativa e Alta professionalità;
3. I Titolari di P.O. valutano i dipendenti di categoria.

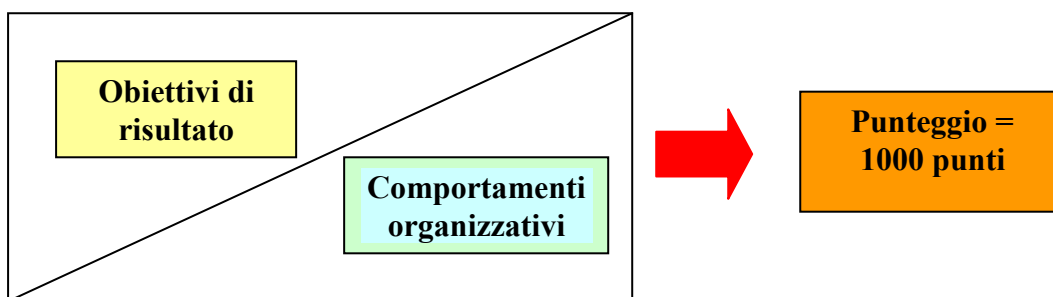
## § 9. REQUISITI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione individuale dell’Ente deve assicurare:

- a. la massima chiarezza e trasparenza sull’oggetto della valutazione, sui criteri di valutazione e i conseguenti parametri e indicatori, sul processo di valutazione (modalità, fasi e tempi), sul ruolo dei soggetti del processo di valutazione;
- b. il più alto livello possibile di condivisione degli obiettivi oggetto di valutazione e di collegialità del processo;
- c. il necessario collegamento tra processo di valutazione, programmazione e indirizzi generali di gestione dell’ Ente;
- d. la periodicità annuale della valutazione secondo un processo definito nei tempi.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

Il modello si applica, indistintamente, ai dirigenti , ai titolari di posizione organizzativa /alta professionalità e al personale appartenente alle varie categorie basandosi su due componenti: gli obiettivi conseguiti e i comportamenti organizzativi dimostrati per un punteggio totale pari a 1000 punti.



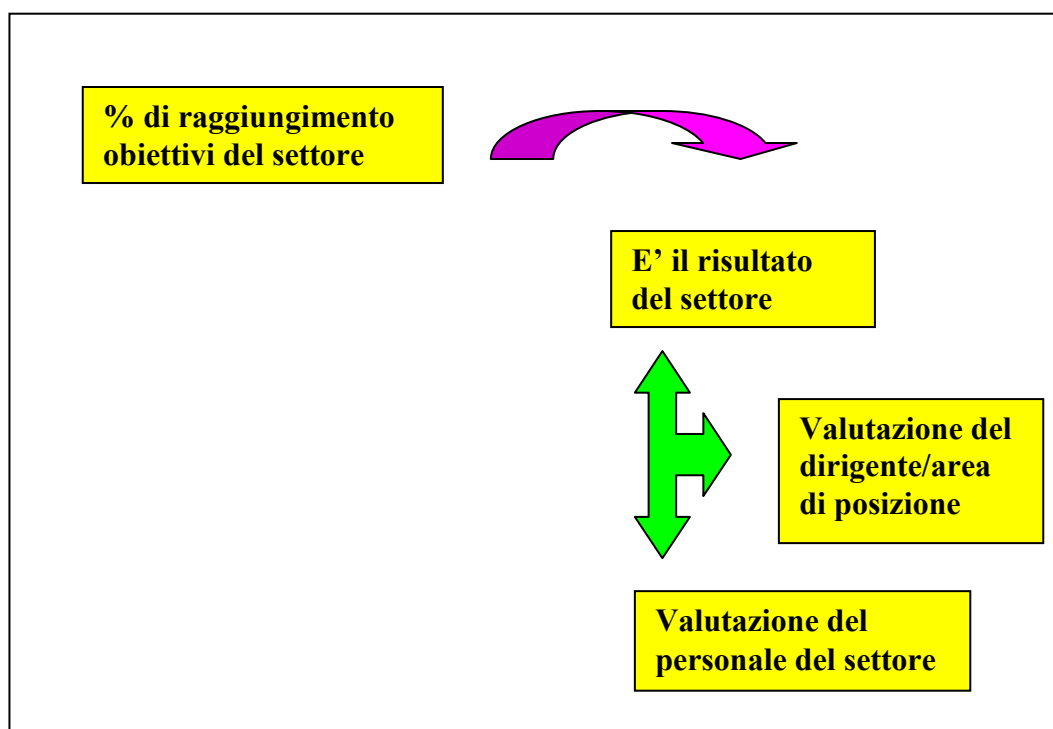
Tenendo conto delle diverse figure professionali e della possibilità di incidere direttamente con la propria attività sul raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi, ai due ambiti viene attribuito un diverso peso:

PERSONALE	OBIETTIVI DI RISULTATO	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI
Segretario Comunale	70%	30%
Titolari di P.O.	70%	30%
Categoria D	60%	40%
Categoria C	40%	60%
Categoria A – B	30%	70%

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del Segretario Comunale e dei Titolari di P.O. avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico e con gli strumenti e le modalità operative del controllo di gestione.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dipendenti avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo di gestione.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei Titolari di P.O. e del restante personale.



A tale scopo, all'esito del monitoraggio finale, entro il 28 gennaio, i responsabili delle unità organizzative predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Il sistema di valutazione prende in considerazione:

- la posizione ricoperta da ogni valutato all'interno della struttura;
- il peso (strategicità /complessità/tipologia) degli obiettivi assegnati;



e si baserà su due/tre fattori di valutazione:

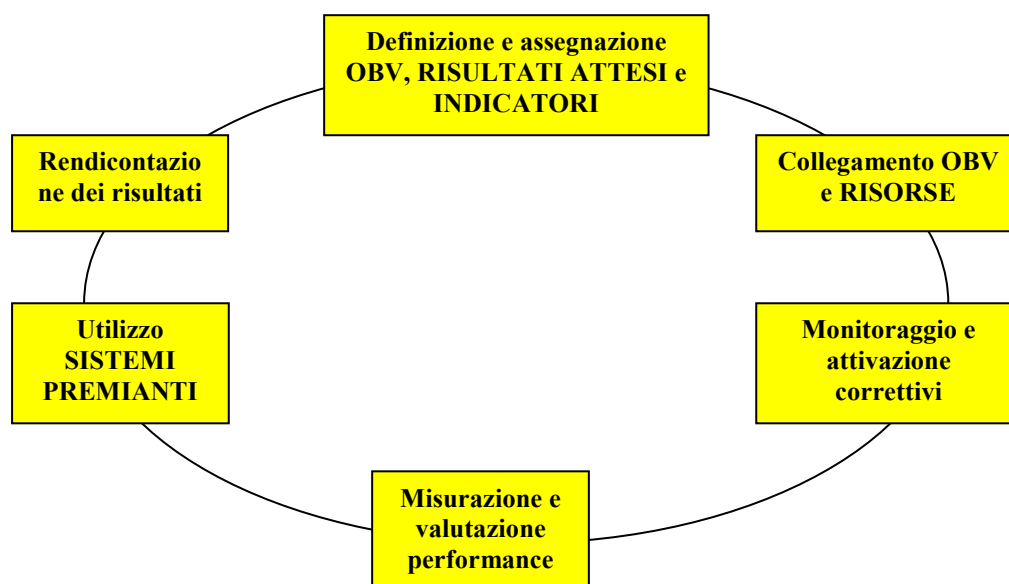
- 1) grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura o di gruppo (performance organizzativa);
- 2) grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati;
- 3) competenze organizzative (performance individuale)

Per i Titolari di P.O. si aggiungerà, ai suddetti fattori anche quello relativo alla capacità di valutazione del personale della struttura.

## § 10. IL CICLO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione.

### **a) a preventivo**

- **Le linee programmatiche di Mandato** approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base delle quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- **Il Piano strategico**, approvato dal Consiglio con cadenza annuale, attraverso il quale si realizza il confronto delle linee programmatiche con le reali possibilità operative dell'ente e si esprimono, per la durata del mandato in corso, le linee dell'azione dell'ente nell'organizzazione e nel funzionamento degli uffici, servizi gestiti direttamente o non, le risorse finanziarie correnti, gli investimenti e le opere pubbliche da realizzare;
- **La Relazione Previsionale e Programmatica** approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati;
- **Il Piano esecutivo di gestione/Piano degli Obiettivi**, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai centri di costo;
- **Il Piano della performance** che, in relazione agli obiettivi di gestione fissati dal PEG/PDO, include il piano dettagliato degli obiettivi e le modalità di rilevazione dei risultati raggiunti con le finalità dell'art. 197 del D., Lgs. 267/2000 e, quindi, individua:
  - Obiettivi e modalità operative di ciascun settore con l'indicazione dei risultati attesi;
  - Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione (riferita ai programmi e progetti previsti dalla relazione previsionale programmatica.);
  - Indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dei Settori e dei Titolari di P.O. (rapportata agli obiettivi del PEG/PDO).

### **b) a consuntivo:**

- **l'attività di reporting con relativo referto, infrannuale e finale**, con evidenziati i risultati conseguiti per ogni obiettivo di gestione programmato;
- **la relazione sulla performance (R.pf.)**, infrannuale e annuale, per definire il punto di attuazione degli obiettivi strategici programmati nel piano della performance.

## **§ 11. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

La valutazione delle prestazioni e dei risultati ha una frequenza annuale.

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della Performance.

Entro 30 giorni dalla data di approvazione (Piano Esecutivo di Gestione - Piano degli obiettivi), l'Ente formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli Titolari di posizione organizzativa.

In questa fase l'OIV verifica la completezza e la coerenza del piano degli obiettivi in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procede alla pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta dell'OIV, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Entro la fine aprile dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del Segretario Comunale, dei Titolari delle posizioni organizzative e del personale assegnato.

La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione sulla base dei modelli del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il processo di valutazione della performance si articola in tre distinte fasi:

- 1) la fase iniziale di comunicazione e confronto;**
- 2) la fase intermedia di verifica e riallineamento della performance;**
- 3) la fase finale di valutazione della performance.**

**1) La fase iniziale** di comunicazione e confronto con il valutato si concretizza nell'incontro tra valutatore e valutato e si effettua a inizio anno. Il Titolare di P.O. assegna gli obiettivi, desunti dal PDO, e comunica i comportamenti attesi per l'anno di riferimento. Si tratta di un momento fondamentale che permette di rendere chiari ai soggetti coinvolti l'avvio del processo valutativo e gli elementi di valutazione.

**2) La fase intermedia** riguarda il momento del confronto tra valutatore e valutato sul grado di raggiungimento degli obiettivi, sull'andamento complessivo dell'attività ordinaria e l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie. Oltre al confronto sugli obiettivi, questa fase rappresenta un momento di verifica dell'andamento complessivo della performance del valutato, con riferimento alle specifiche capacità su cui sarà espressa la valutazione.

**3) La fase finale.** La valutazione di fine periodo si conclude con il colloquio nel quale il valutatore si confronta con il valutato e provvede alla consegna della scheda, che contiene gli elementi di valutazione e il punteggio finale conseguito.

## **§ 12. IL CONTRADDITTORIO**

### **Procedura di conciliazione**

- a. **Per il Segretario comunale e i Titolari delle posizioni organizzative:** in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data di acquisizione della valutazione alla Giunta Comunale, la quale, sentito il dirigente e l'Organismo Indipendente di Valutazione, emette la propria determinazione entro 30 giorni dall'incontro.
- b. **Per il personale del comparto:** acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 15 giorni dalla data di acquisizione della valutazione presentare per iscritto le proprie controdeduzioni all' Organismo Indipendente di Valutazione, il quale sentito il dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta

tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, e il titolare di P.O. competente, emette la propria determinazione entro 30 giorni dall'incontro.

## **CAPITOLO II**

### **LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO COMUNALE**

#### **§ 1. PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE**

Alla fine di ogni anno il Sindaco, sentito l'Oiv, valuta nel complesso l'attività svolta dal Segretario comunale.

Il presente sistema di valutazione, finalizzato alla corresponsione al Segretario comunale della retribuzione di risultato come prevista dal CCNL vigente, si basa sulla valutazione delle attività e delle funzioni dallo stesso svolte che possono essere:

- tipiche,
- gestionali.

Le funzioni tipiche sono quelle proprie del Segretario Comunale i cui unici obiettivi a cui far riferimento sono quelle esplicitate dall'art. 97 del TUEL.

In base all'articolo summenzionato le funzioni proprie del segretario comunale, e quindi oggetto di valutazione, sono:

- 1) la collaborazione e l'assistenza giuridico-amministrativa, nonché la partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva nelle materie proprie di Segretario;
- 2) la partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle funzioni di giunta e di Consiglio;
- 3) le funzioni di rogito dei contratti dell'Ente;
- 4) le funzioni come membro della delegazione trattante;
- 5) l'attività di coordinamento e sovrintendenza dei Titolari di Posizione organizzativa

L'attività gestionale deriva, invece, dall'attribuzione al Segretario di ulteriori funzioni che determinano la gestione amministrativa, finanziaria e tecnica che pertanto presuppongono anche il raggiungimento di obiettivi ben definiti.

Pertanto, nel caso in cui la funzione gestionale non venga attribuita, il Segretario Comunale verrà valutato solo per le funzioni tipiche, nel caso contrario per entrambe le funzioni.

#### **§ 2. SISTEMA DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione è composto da due schede (Allegato 1):

- scheda di valutazione del risultato (allegato 1°)
- scheda degli obiettivi, solo in presenza di funzioni gestionali (allegato 1b).

Il punteggio massimo assegnato è pari a punti 1000, sia nel caso di solo funzioni tipiche che nel caso di assegnazione anche di funzioni gestionali.

## **A) Scheda di valutazione del risultato**

Il piano di valutazione delle prestazioni prevede 5 aree comportamentali previste per le funzioni tipiche e 1 area aggiuntiva da compilarsi solo in presenza di funzioni gestionali.

Le aree vengono ulteriormente specificate e dettagliate in fattori di prestazione.

All'interno di ciascuna area è possibile selezionare uno o più fattori.

Il metodo prevede inoltre la possibilità di attribuire un peso percentuale differente a ciascuna delle aree (e non a ciascun fattore) in relazione all'importanza assunta.

Il metodo di valutazione si basa sui seguenti elementi:

- la valutazione viene effettuata a livello di area (quindi non a livello di singolo fattore);
- i fattori servono per esplicitare meglio il contenuto dell'area e a fornire elementi per una valutazione organica e trasparente del contributo atteso.

Sul piano tecnico, la valutazione viene effettuata attraverso l'apposita scheda e secondo il percorso di seguito descritto:

1. Specificazione dei fattori di prestazione;
2. Attribuzione di un peso a ciascuna area in modo tale che il totale dei pesi sia pari sempre al 100%;
3. Valutazione finale.

Il Sindaco verificato l'andamento delle prestazioni con riferimento alle singole aree perviene alla valutazione finale attribuendo un punteggio secondo la scala di seguito riportata. Contestualmente, viene calcolata la valutazione sintetica ponderata relativa all'area, ottenuta moltiplicando la valutazione per il peso percentuale.

<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
<b>Negativo</b>	<b>0</b>
<b>Insoddisfacente</b>	<b>30</b>
<b>Adeguato</b>	<b>50</b>
<b>Più che adeguato</b>	<b>80</b>
<b>Ottimo</b>	<b>100</b>

Il totale al di sotto della tabella esprime il punteggio conseguito, il punteggio totale si trova come prodotto della somma delle valutazioni ponderate per il valore massimo di punti conseguibile (pari a 1000).

## **B) Scheda obiettivi**

In questa scheda vengono individuati gli obiettivi assegnati, per i quali al momento della valutazione si procederà a segnalare se gli stessi sono stati raggiunti, parzialmente raggiunti, non raggiunti.

<b>CAPITOLO III</b> <b>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> <b>DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## § 1. PRINCIPI GUIDA E VALORI DI RIFERIMENTO

Il Comune di Campobello di Mazara, quale sistema finalizzato all'erogazione di servizi atti a soddisfare i bisogni della collettività, è consapevole che servizi di qualità si possono realizzare solo se i processi attraverso i quali essi vengono erogati sono di qualità; (la qualità dei servizi è funzione della qualità dei processi aziendali che tali servizi realizzano; nel senso che non si può garantire la qualità dei risultati senza garantire la qualità dei processi che li realizzano).

Risultati di qualità dipendono dunque da processi di qualità.

I processi di qualità sono influenzati dalla prestazione dei lavoratori e, a sua volta, la prestazione sarà influenzata dalla motivazione.

La correlazione tra prestazione e motivazione può essere espressa dalla seguente relazione: la qualità della prestazione dipende direttamente dal livello della motivazione e dal know-how.

$$P=f(\text{motivazione} \times \text{know-how})$$

**Know-how** significa letteralmente “sapere come fare” ed è pertanto il fattore che esprime l'abilità, l'addestramento, l'esperienza, l'apprendimento acquisito.

**La motivazione** può essere definita come la forza interiore che spinge il comportamento e lo indirizza verso il raggiungimento di un obiettivo.

La motivazione dipende:

- a) dalla convinzione che l'impegno determini una prestazione migliore (aspettativa);
- b) dalla convinzione che il risultato, una volta raggiunto, abbia un valore di scambio, permetta cioè di ottenere una ricompensa (strumentalità);
- c) dal grado di appetibilità ed attrattiva, per la persona in esame, della ricompensa (valenza).

Dunque, i risultati di qualità dipendono da processi di qualità che dipendono da prestazioni di qualità che dipendono dal know-how di qualità e dall'alto indice di motivazione.

La motivazione dipende, in larga parte, dalla “attenzione alle risorse umane” prestata; attenzione che porta alla valorizzazione e sviluppo delle risorse umane.

Per cui, se il livello di motivazione è pari a zero, pure la qualità della prestazione sarà pari a zero. In altri termini, non vi è processo di qualità senza prestazioni di qualità.

Un processo continuo e sistematico di gestione, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane necessita di un adeguato sistema di valutazione dei dipendenti.

Quindi la filosofia che sta alla base della progettazione delle presenti istruzioni per la valutazione dei Titolari di P.O. è che la valutazione delle prestazioni in logica MBO (Management by objectives), orientata cioè ai risultati, costituisce lo strumento principale per lo sviluppo e valorizzazione delle risorse umane.

## § 2. LA VALUTAZIONE INDIVIDUALE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI P.O.

Il D.lgs 150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha disciplinato i sistemi di misurazione e valutazione delle strutture e dei dipendenti delle Amministrazioni pubbliche *“al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance”*.

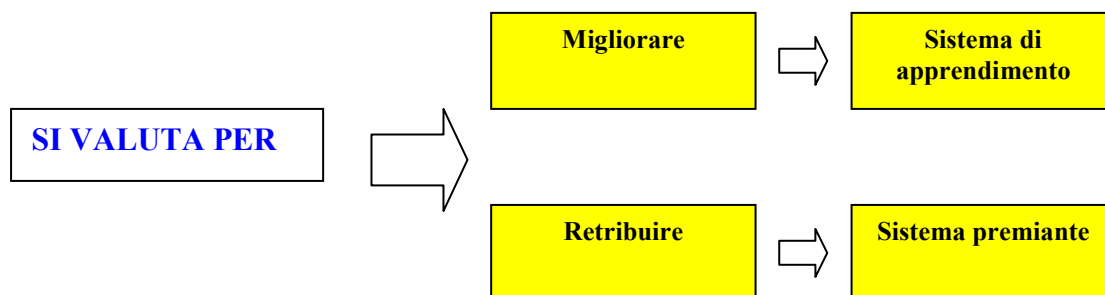
Tra gli ambiti di misurazione, il decreto ha previsto **l’ambito di misurazione la performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa (Art. 9, comma 1)** che è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

## § 3. FINALITA’

Il sistema di valutazione dei Titolari di P.O. proposto, è finalizzato a:

- a) Determinare un modello di riferimento per il calcolo della componente retributiva di risultato;
- b) Permettere un miglioramento continuo e sistematico delle prestazioni dirigenziali, attraverso il feed-back sui risultati ottenuti.





#### § 4. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Si valuta per sapere che cosa è stato fatto in termini di risultati raggiunti e come è stato fatto, quindi attraverso le seguenti componenti:

**1 . Componente MBO (Management by objectives) :Che cosa è stato fatto**, ovvero il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati. Intendendo per **obiettivo “ un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo”**.

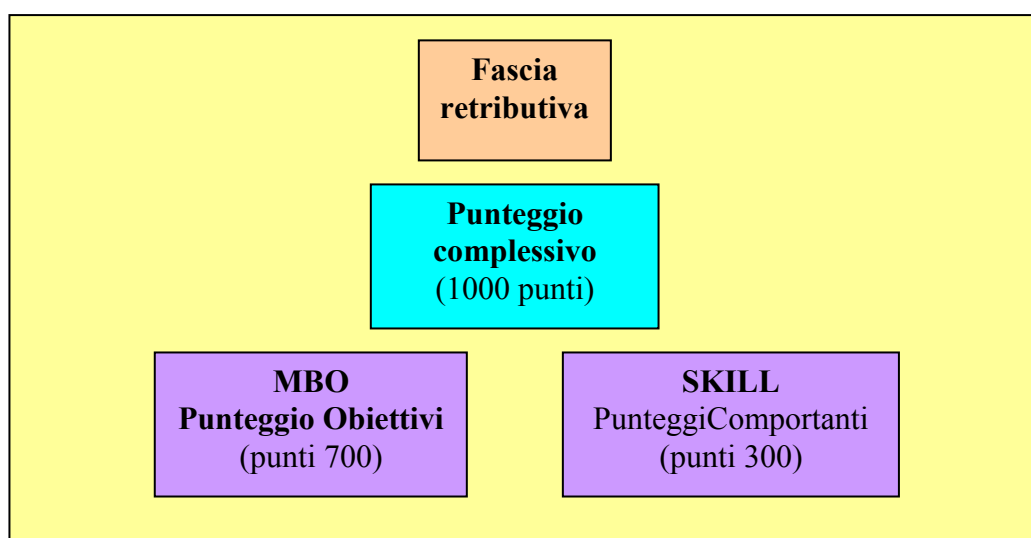
Alla determinazione di obiettivi concorrono:

- Il valutato
- Il valutatore
- La normativa

**2. Componente Skill: Come è stato fatto.** Il tipo di prestazione offerta dal dirigente; in altri termini il comportamento organizzativo espletato dal dirigente, inteso come espressione delle capacità e qualità manageriali che il comune richiede ai propri dirigenti e funzionari.

#### § 5. PROCEDIMENTO

La struttura complessiva del sistema di valutazione, che si compone di due schede (allegato 2), è riassunta nel seguente schema.



##### **1) Per la componente MBO – Management by objectives - punti 700- (allegato 2°)**

- a. Ponderazione** - Il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso agli obiettivi individuati, espressivo del maggiore o minore carattere strategico e performante degli stessi e dell’impegno che il valutato deve investire nel loro perseguimento. L’attribuzione dei pesi

(la cui somma deve dare 700) spetta al valutatore nell'ambito del confronto iniziale con il valutato.

- b. L'indicatore di risultato** – Il raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o di performance organizzativa assegnati. Per ogni obiettivo assegnato il grado di raggiungimento viene individuato confrontando il valore finale del parametro con i valori minimi e massimi predeterminati, attraverso la seguente scala:

**Obiettivo Raggiunto** = il valore dell'indicatore di risultato finale è uguale o superiore al valore massimo predeterminato.

**Obiettivo parzialmente raggiunto**= il valore dell'indicatore di risultato finale è compreso tra valore minimo e valore massimo predeterminato

**Obiettivo non raggiunto** = il valore dell'indicatore di risultato è inferiore al valore minimo predeterminato.

Nel caso di obiettivi per i quali non sia stato previsto un intervallo (obiettivi si/no) la valutazione viene condotta avendo riferimento l'unico valore individuato.

Il punteggio MBO finale si ottiene moltiplicando il totale dei punteggi ponderati per ogni singolo obiettivo per 700 punti .

OBIETTIVI	PESO	% DI RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO PONDERATO
			= % di raggiungimento * peso
	<b>Totale 700</b>		<b>% di raggiungimento totale</b>
<b>Punteggio complessivo = totale punteggio ponderato *700 punti</b>			

**2) Per la componente SKILL – Comportamenti organizzativi - punti 300** (allegato 2b)

I comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità, in logica qualità totale, che il Comune richiede riguardano:

1. L'autonomia decisionale
2. La leadership
3. La valorizzazione delle risorse umane
4. L'innovazione
5. La determinazione
6. L'integrazione
7. La conoscenza o apprendimento

8. L'organizzazione

9. L'efficienza gestionale

**A) Per autonomia decisionale** si intende la capacità:

- di identificare i problemi e gli obiettivi;
- di definire il processo decisionale;
- di riconoscere l'importanza della decisione ed essere in grado di comunicarla e farla recepire;
- di valutare i rischi dell'azione intrapresa;
- di accettare i rischi ed assumere le responsabilità.

**B) Per leadership** si intende la capacità:

- di fornire e stimolare modelli di comportamento e di prestazioni orientati ai risultati;
- di dirigere le risorse a disposizione efficacemente verso il raggiungimento degli obiettivi;
- di promuovere consenso e coesione.

**C) Per valorizzazione delle risorse umane** si intende la capacità:

- di responsabilizzare i propri collaboratori;
- fornire un quadro chiaro delle rispettive competenze assegnando loro obiettivi coerenti; promuovere la motivazione massimizzando la convergenza degli interessi e delle aspirazioni personale dei collaboratori con gli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza;
- creare un clima partecipativo ed incoraggiante tale da ottenere un contributo di idee e proposte da parte dei collaboratori sulle decisioni od iniziative da prendere in una visione comune di reparto;
- valutazione adeguata dei collaboratori ex art. 9 lett. d) d.l. 150/09.

**D) Per innovazione** si intende la capacità:

- di individuare, proporre e realizzare soluzioni nuove, ad esempio adattando nuovi procedimenti amministrativi o procedure tecniche operative o migliorando quelle esistenti.

**E) Per determinazione** si intende la capacità:

- di agire con risolutezza ed efficacia perseverando nello sforzo di conseguire i risultati prefissi, rispettando il principio di priorità;
- di resistere allo stress e di autocontrollo anche in situazioni complicate e critiche.

**F) Per integrazione** si intende la capacità:

- di ascoltare, convincere razionalmente,
- di comunicare ai processi a monte le proprie esigenze concordando con essi gli input;
- di considerare il processo a valle ( gli utilizzatori del proprio output) un cliente da soddisfare nelle sue necessità.

**G) Per conoscenze ed apprendimento** si intende la capacità:

- di conoscere la normativa con precisione, puntualità ed autorevolezza, aggiornandosi tempestivamente senza indurre in inutili discussioni sulla corretta interpretazione di leggi, circolari, regolamenti e procedure;
- di assistere con competenza e professionalità gli organi di governo dell'ente.

**H) Per organizzazione** si intende la capacità:

- di definire ruoli e responsabilità dei collaboratori definendo con equità e congruità i carichi di lavoro, identificando vincoli strutturali per la realizzazione di programmi e progetti.

**I) Per efficienza gestionale** si intende la capacità:

- di ottimizzare l'uso delle risorse, riducendo gli sprechi, impegnandosi a fare le cose bene fin dalla prima volta, ottenendo economie di gestione misurabili.

Al fine, quindi di valutare i comportamenti organizzativi - skill, vengono individuate le seguenti sette macro aree chiamate "fattori di valutazione":

- 1. CAPACITA' DI GESTIONE DEL TEMPO LAVORO**
- 2. CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE**
- 3. CAPACITA' DI RISPETTARE LE REGOLE CON METODI NON BUROCRATICI**
- 4. CAPACITA' DI GESTIRE E PROMUOVERE L'INNOVAZIONE**
- 5. CAPACITA' DI GESTIRE IL CONTROLLO**
- 6. QUALITA' DELL'APPORTO PERSONALE SPECIFICO**
- 7. ORIENTAMENTO AL PROCESSO E CAPACITA' DI ADATTAMENTO.**

In altri termini l'impostazione metodologica proposta è progettata in relazione alla seguente domanda: preso atto che il titolare di P.O. X, in rapporto agli obiettivi assegnati, ha raggiunto i seguenti risultati (grado di conseguimento degli obiettivi assegnati), come e con quali modalità, esplicitando quali capacità ed abilità, egli ha ottenuto tali risultati? Ovvero con quali capacità di gestione del tempo lavoro, con quali capacità di gestione del personale, con quale capacità di rispettare le regole con metodi non burocratici, con quali capacità di gestire il controllo, con quale qualità dell'apporto personale specifico, ed infine con quale capacità di adattamento? Infine, le capacità, come sopra descritte, esplicitate dal dirigente nel conseguimento dei risultati prefissi in quale grado hanno rispecchiato i comportamenti organizzativi voluti dal Comune?

Ad esempio, la capacità di gestire il controllo si è espletata mediante l'elaborazione del piano di sviluppo globale degli obiettivi; mediante la pianificazione delle attività e la tempificazione delle stesse; mediante l'identificazione ed eliminazione delle anomalie; l'identificazione e il recupero dei ritardi, ecc.

Ogni Fattore di valutazione viene ulteriormente specificato e dettagliato in fattori esplicativi

**Per la componente SKILL vengono attribuiti 300 punti.**

L'OIV dopo essersi confrontato con i Titolari di P.O., e sentito il Segretario Comunale, individua , concordemente con i Titolari di P.O. medesimi, gli skill su cui effettuare la valutazione.

- **Ponderazione:** Il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso % agli Skill individuati.
- **Attribuzione dei pesi:** (la cui somma deve dare 100%) spetta al valutatore nell'ambito del confronto iniziale con il valutato.
- **Valutazione:** per la valutazione degli skill si terrà conto :

<b>GRADO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
<b>A</b>	<b>Non adeguato</b>	<b>Da 1 a 2</b>
<b>B</b>	<b>Parzialmente adeguato</b>	<b>Da 3 a 4</b>
<b>C</b>	<b>Buono</b>	<b>Da 5 a 6</b>
<b>D</b>	<b>Adeguato</b>	<b>Da 7 a 8</b>
<b>E</b>	<b>Eccellente</b>	<b>Da 9 a 10</b>

- **Punteggio ponderato skill** : calcolato moltiplicando la valutazione per il peso percentuale per ogni singolo skill /10.
- **Punteggio ponderato totale skill** : somma del punteggio ponderato skill .
- **Punteggio totale skill.** : punteggio ponderato totale skill per il valore massimo conseguibile pari a 300.

### **3 Valutazione complessiva della performance (punteggio MBO+punteggio totale skill).**

- Un punteggio inferiore a 600 è definito “non appropriato” e non incentivabile economicamente.
- Un punteggio inferiore a 400 rientra nell’ambito dell’insufficiente rendimento, dell’incompetenza e dell’inefficienza così come previsto dagli art. 55-quater comma 2 e art. 55 sexies commi 1 e 2 del D. Lgs. 165/2001, introdotti dall’art. 69 del D. Lgs. 150/2010.

## **CAPITOLO IV**

### **LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI**

#### **§ 1. FINALITA'**

Presupposto dell'attività di valutazione è la convinzione che il lavoro umano organizzato in qualsivoglia campo di attività è sempre migliorabile a vantaggio sia di chi opera sia dei fruitori del servizio.

La valutazione si configura quindi come strumento in grado di favorire la capacità di governo da parte del Comune, nonché di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali ed organizzativi a beneficio sia dei lavoratori che del servizio finale.

I più rilevanti principi dell'attività di valutazione, peraltro adottati dal Comune, sono costituiti da:

- ADEGUATEZZA DEI LIVELLI DI PRESTAZIONE;
- RISPETTO DEGLI AMBITI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI;
- TRASPARENZA DEL PERCORSO SEGUITO;
- INFORMAZIONE CORRETTA;
- IMPARZIALITA' E AUTONOMIA DI GIUDIZIO;
- RISERVATEZZA.

Le finalità del sistema di valutazione permanente delle prestazioni sono le seguenti:

- a. migliorare le prestazioni dei dipendenti utilizzando la valutazione come stimolo;
- b. premiare il merito individuale attraverso un riconoscimento economico;
- c. favorire la crescita professionale dei dipendenti attraverso interventi di sviluppo (affiancamento, mobilità interna, formazione, addestramento, ecc.);
- d. disporre di informazioni per la gestione delle risorse umane (mobilità interna, piani di carriera, ecc);
- e. attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione, finalizzati all'introduzione di innovazioni e correttivi.

#### **§ 2. I VALUTATORI**

La responsabilità di valutazione compete formalmente al Titolare della P.O. sul piano organizzativo, possono tuttavia essere previste figure intermedie di valutazione identificato nei dipendenti di categoria D rispetto ai dipendenti delle categorie C , B e A dei Servizi/Uffici loro affidati.

#### **§ 3. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE**

L' art. 9, comma 2 del D. lgs 150 /2010 collega la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità:

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

La valutazione della prestazione è effettuata in relazione ai risultati collettivi di unità operativa o di servizio ed i risultati individuali oltre che alle competenze esercitate.

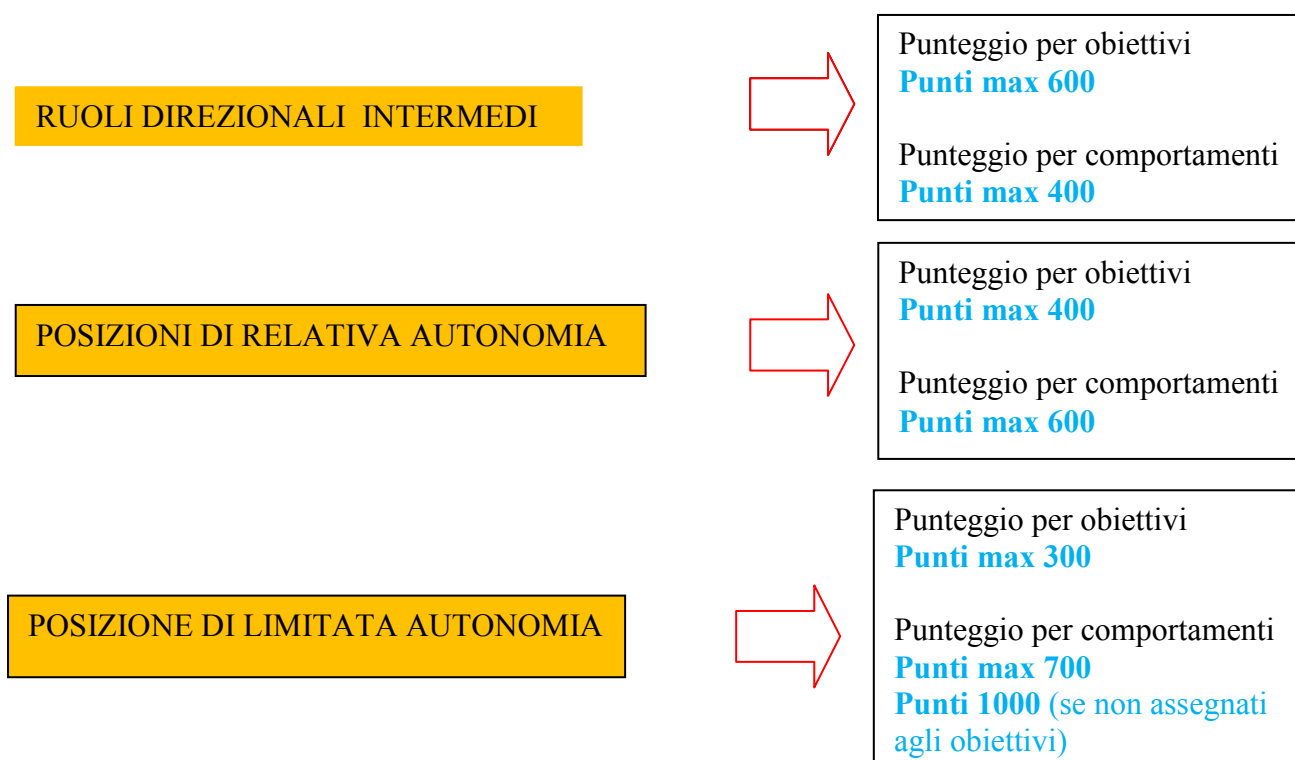
Verranno, pertanto, presi in considerazione i seguenti due aspetti:

1. **Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati**
2. **Capacità/competenze in relazione ai fattori di prestazione selezionati.**

I suddetti aspetti di valutazione saranno diversificati a seconda della posizione ricoperta dal valutato, come di seguito evidenziato :

CATEGORIA	VALUTAZIONE SU OBIETTIVI	VALUTAZIONE SU FATTORI DI PRESTAZIONE
<b>Ruoli direzionali intermedi (Cat. D)</b>	SI	SI
<b>Posizioni di relativa autonomia (Cat. C)</b>	SI	SI
<b>Posizioni di limitata autonomia (Cat. A e B)</b>	SI	SI

I punteggi assegnati ai due piani di valutazione saranno i seguenti:



Il sistema di valutazione delle prestazioni si applica a tutti i dipendenti del Comune inquadrati nelle categorie contrattuali del comparto a tempo indeterminato, sia a tempo pieno, sia a tempo parziale.

In caso di cambiamenti di categoria durante l'anno di valutazione il dipendente sarà valutato nella categoria posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Nel caso di assegnazione del dipendente da valutare a più unità organizzative durante l'anno, la valutazione compete al valutatore dell'unità operativa presso cui il valutato è in servizio al 31 dicembre dell'anno di riferimento, sentiti obbligatoriamente i responsabili precedenti nell'anno di riferimento.

#### § 4. LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi possono essere :

- Comuni
- Individuali

##### A) OBIETTIVI COMUNI

Che cosa sono	Si definiscono comuni gli obiettivi di lavoro per il raggiungimento dei quali tutte le risorse umane operanti in un determinato gruppo o unità organizzativa forniscono in risultati.
Chi li definisce	Sono definiti dal Titolare della P.O..
Il peso	Gli obiettivi comuni hanno peso uguale per tutti i componenti del gruppo o unità organizzativa. In caso di utilizzo congiunto di obiettivi individuali ed obiettivi comuni, il peso di quelli individuali e di quelli comuni deve essere complementare, ovvero la somma dei pesi deve essere pari al 100%.
Gli indicatori	Poiché gli obiettivi comuni sono risultati attesi da programmi o attività di gestione, i risultati devono essere espressi in uno o più indicatori la cui determinazione anticipata facilita la gestione e permette di stabilire il raggiungimento di risultati concordati.
L'utilizzo	Gli obiettivi comuni sono utilizzati per valutare il risultato del personale della categoria A e B e possono essere utilizzati anche congiuntamente agli obiettivi individuali per valutare il risultato del personale di categoria C e D .



## B) OBIETTIVI INDIVIDUALI

Che cosa sono	Gli obiettivi individuali sono assegnati alla responsabilità delle singole persone.
Chi li definisce	Vengono definiti dal Titolare della P.O.
Il peso	In caso di utilizzo congiunto di obiettivi individuali e di obiettivi comuni il peso di quelli individuali e di quelli comuni deve essere complementare, ovvero la somma dei pesi deve essere pari al 100%.
Gli indicatori	Anche in questo caso valgono le considerazioni già espresse a proposito degli indicatori degli obiettivi comuni.
L'utilizzo	Gli obiettivi individuali sono utilizzati per valutare il risultato del personale di categoria D e C anche congiuntamente agli obiettivi comuni.

### § 5. LE COMPETENZE OGGETTO DI VALUTAZIONE

La valutazione su fattori di prestazione tiene conto degli aspetti riguardanti il modo in cui la prestazione viene resa (capacità e/o comportamenti).

### § 6. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione è gestito con il supporto di una scheda di valutazione.

Sono previste tre schede di valutazione delle prestazioni distinte:

- una per il personale di categoria D (allegato 3)
- una per il personale di categoria C (allegato 4)
- una per il personale di categoria A e B (allegato 5)

In generale, la scheda è composta da 4 parti:

- 1) la prima parte che contiene le informazioni essenziali sulla persona e, nel caso di utilizzo di obiettivi comuni, anche sul gruppo / unità coinvolta;
- 2) la seconda parte che contiene tutte le informazioni sulla valutazione dei risultati;
- 3) la terza parte che contiene tutte le informazioni sulle valutazioni delle competenze;
- 4) la quarta parte che contiene la valutazione di sintesi della prestazione individuale ed i suggerimenti di intervento per il miglioramento delle prestazioni.

#### a) Scheda degli obiettivi

Gli obiettivi dovranno essere coerenti con gli obiettivi inseriti nel Peg/Pdo.

#### b) Scheda dei comportamenti organizzativi

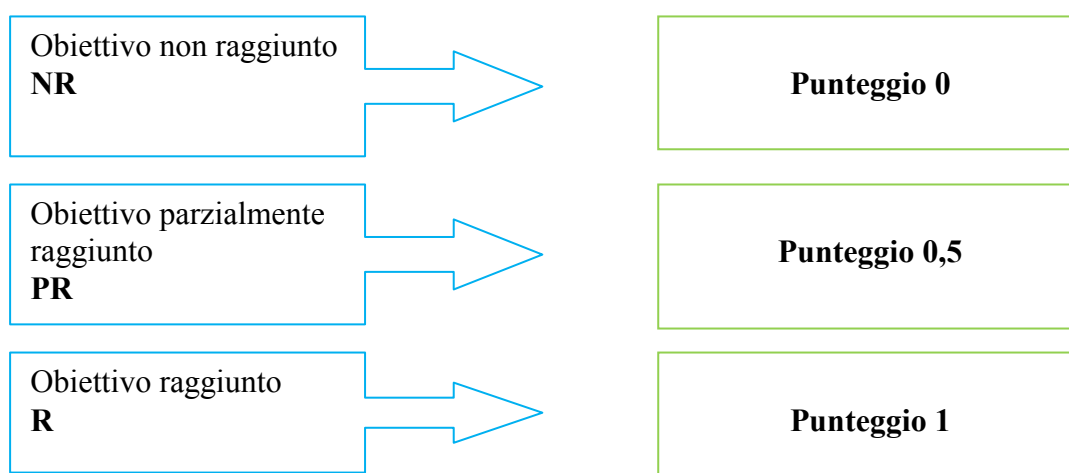
- Per i dipendenti inquadrati in categoria D e C :la Giunta si riserva la facoltà di individuare annualmente le aree obbligatorie e il peso % che si intende assegnare a ciascuna area ( es area 1. 2 e 4 lasciando alla discrezionalità del dirigente una ulteriore area).
- Per i dipendenti inquadrati in categoria A e B la Giunta si riserva la facoltà di individuare annualmente i comportamenti organizzativi ( minimo e massimo dei fattori ) con l'indicazione del peso % assegnato al singolo fattore.( es 10 fattori di cui 2 trasversali scelti dalla Giunta e 8 fattori scelti dai dirigenti tra quelli differenziati).
- In entrambi i casi, obbligatoriamente, ogni anno dovrà essere individuata l'area relativa alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

## § 7. LA VALUTAZIONE PER I RUOLI DIREZIONALI INTERMEDI

### A) Valutare per obiettivi (punti max 600)

Dovrà essere utilizzata la scheda allegata al presente manuale (allegato 3a).

- Nella colonna A devono essere individuati per ciascun valutato gli obiettivi che devono essere collegati alle mansioni proprie di ciascun dipendente e devono essere riferiti ad un risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto alla normale prestazione lavorativa.
- Nella colonna B devono essere indicati i parametri / indicatori.
- Nella colonna C viene attribuito il peso agli obiettivi.  
Il metodo prevede la possibilità di attribuire un diverso peso percentuale agli obiettivi individuati, espressivo del maggiore o minore carattere strategico degli stessi e dell'impegno che il valutato deve investire nel loro perseguimento.  
L'attribuzione dei pesi (la cui somma deve dare 100) spetta al valutatore nell'ambito del confronto iniziale con il valutato.
- Valutazione intermedia (colonna D).  
E' opportuno attivare una verifica intermedia che consiste nel controllo del parametro a metà del periodo di valutazione.
- Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (colonna E).  
Viene individuato, attraverso la seguente scala



- Determinazione punteggi effettivi (col. F). Si ottiene semplicemente moltiplicando il punteggio corrispondente al grado di raggiungimento del singolo obiettivo (col. E) per il peso dello stesso (col. C).
- Determinazione punteggio effettivo finale (Box O). La casella O, posta al di sotto della tavola, esprime il punteggio conseguito dal valutato sulla parte obiettivi. Tale valore varia tra 0 e 600 per i ruoli direzionali intermedi (cat.D) e tra 0 e 400 e per le posizioni di relativa autonomia (cat.C). e tra 0 e 300 e per le posizioni di limitata autonomia (cat.B e A).

## **B) Valutare secondo i Fattori di prestazione (Punti 0 – 400)**

Dovrà essere utilizzata l'apposita scheda (allegato 3b).

Il piano di valutazione delle prestazioni prevede 7 aree comportamentali di riferimento.

Ciascuna area viene ulteriormente specificata e dettagliata in fattori di prestazione.

All'interno di ciascuna area è possibile selezionare uno o più fattori, anche diversificati per ciascun valutato in relazione alla posizione ricoperta dallo stesso.

Il metodo prevede inoltre la possibilità di attribuire un peso percentuale differente a ciascuna delle aree (e non a ciascun fattore) in relazione all'importanza assunta dalle stesse per il valutato.

Il metodo di valutazione si basa sui seguenti elementi:

- la valutazione viene effettuata a livello di area (quindi non a livello di singolo fattore);
- i fattori servono per esplicitare meglio il contenuto dell'area e a fornire elementi per una valutazione organica e trasparente del contributo atteso.

Al fine di ridurre la discrezionalità nella valutazione e potenziare il momento programmatico il metodo prevede la possibilità di identificare per ciascuno dei fattori previsti alcuni possibili indicatori quali-quantitativi di riferimento; è importante tuttavia precisare che, differentemente da quanto si verifica nel caso della valutazione su obiettivi, l'utilizzo degli indicatori deve essere meno rigido e piuttosto funzionale ad una valutazione più ampia che comprende comunque una componente discrezionale.

Sul piano tecnico, la valutazione sui comportamenti organizzativi viene effettuata attraverso l'apposita scheda e secondo il percorso di seguito descritto.

### **1) Specificazione delle aree e dei fattori di prestazione**

Nell'ambito del confronto di valutazione iniziale, valutatore e valutato definiscono il significato delle aree e dei fattori di valutazione per la specifica prestazione attesa.

Ciò richiede:

- di selezionare le aree che costituiranno le dimensioni di valutazione (col. 1). Il metodo prevede infatti la possibilità di effettuare la valutazione su tutte le aree oppure su un numero limitato delle stesse;
- di selezionare, all'interno delle aree, il/i fattori di prestazione che possono meglio contribuire a specificare le attese di prestazione relative all'area (col. 2). Ciò serve a chiarire meglio al valutato i comportamenti e le capacità necessarie;

- di attribuire a ciascuna delle aree selezionate un peso percentuale corrispondente alla sua importanza relativa rispetto al totale della valutazione (col. 3);
- di identificare eventuali indicatori quali-quantitativi per ciascuno dei fattori di valutazione individuati (col. 4).

## 2) Valutazione finale

Il valutato procederà alla propria autovalutazione consegnando al valutatore la scheda prima del colloquio finale.

Il valutatore verificato l'andamento delle prestazioni con riferimento alle singole aree selezionate e tenendo conto dell'autovalutazione del valutato perviene alla valutazione finale (col. 6), attribuendo un punteggio secondo la scala di seguito riportata. Contestualmente, viene calcolata la valutazione sintetica ponderata relativa all'area (col.7) ottenuta moltiplicando la valutazione (col.6) per il peso percentuale (col.3).

Qualora la scheda di valutazione e quella di autovalutazione siano diverse il valutatore ne specificherà le motivazioni.

GRADO	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
<b>A</b>	Contributo assolutamente inadeguato	<b>0</b>
<b>B</b>	Contributo non sufficientemente adeguato	<b>20</b>
<b>C</b>	Contributo parzialmente adeguato	<b>40</b>
<b>D</b>	Contributo adeguato	<b>70</b>
<b>E</b>	Contributo particolarmente adeguato	<b>100</b>

La casella P, posta al di sotto della tabella esprime il punteggio conseguito dal valutato sulla parte delle prestazioni. Tale valore varia tra 0 e 400 per i ruoli direzionali intermedi e tra 0 e 600 per le posizioni di relativa autonomia

Il punteggio totale si trova come prodotto della somma delle valutazioni ponderate (col.7) per il valore massimo di punti conseguibile dalle due categorie di valutati.

## § 8. LA VALUTAZIONE PER LE POSIZIONI DI RELATIVA AUTONOMIA

- Valutazione per Obiettivi Punteggio: 0 -400
- Valutazione per prestazioni Punteggio: 0 -600

Le schede utilizzate sono quelle in allegato alla presente (allegati 4° e 4b)

La metodologia è la medesima prevista per i ruoli direzionali intermedi.

## § 9. LA VALUTAZIONE PER LE POSIZIONI DI LIMITATA AUTONOMIA

Per le posizioni di limitata autonomia la valutazione su obiettivi. è facoltativa.

- Punteggio 0 – 300 se al collaboratore sono stati attribuiti gli obiettivi, utilizzando l'apposita scheda (allegato 5a).

- Se gli obiettivi non sono assegnati la scheda degli obiettivi non va utilizzata e tutti i 1000 punti disponibili sono attribuiti solo attraverso la valutazione per Fattori di Prestazione.

La metodologia è la medesima prevista per i ruoli direzionali intermedi .

Per la valutazione per Fattori di Prestazione dovrà essere utilizzata l'apposita scheda (allegato 5b).

Esistono due categorie di fattori:

- fattori trasversali e per questo applicabili a tutti i valutati;
- fattori differenziati in relazione alla famiglia professionale alla quale appartiene il valutato.

Sul piano tecnico, la valutazione su fattori di prestazione prevede le fasi di seguito descritte.

#### **A) Selezione dei fattori di prestazione (colonna 1)**

Ad inizio anno:

- vengono selezionati i 2 o più fattori trasversali scegliendo tra quelli di maggiori rilievo per le attese di prestazione del valutato;
- vengono selezionati i 2 o più fattori differenziati in relazione alla famiglia professionale di appartenenza del valutato e scegliendo tra quelli di maggiori rilievo per le attese di prestazione dello stesso.

#### **B) Ponderazione dei fattori di prestazione (colonna 2)**

Viene attribuito a ciascun fattore un peso percentuale corrispondente alla sua importanza relativa rispetto al totale della valutazione.

#### **C) Valutazione finale (colonna 4)**

Si procede come per la valutazione dei ruoli direzionali.

Un punteggio inferiore a 200 è definito “non appropriato” e non incentivabile economicamente e rientra nell'ambito dell'insufficiente rendimento,

### **§ 10. I TEMPI DI VALUTAZIONE**

I tempi di valutazione sono quelli che si desumono dalla seguente tabella.

Formulazione degli obiettivi e colloquio iniziale	Entro 15 gg dall'adozione del Piano degli obiettivi
Colloquio intermedio	Entro mese di Luglio
Autovalutazione dipendenti	Entro Gennaio anno successivo
Colloquio finale e consegna scheda	Entro febbraio anno successivo