

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

## **Anno 2015**

Il miglioramento della misurazione e valutazione della performance organizzativa passa attraverso un sistema integrato di definizione degli obiettivi strategici dell'amministrazione ed operativi assegnati a tutti i soggetti interessati.

Considerando le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, esse possono essere così individuate:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
- monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
- analisi dei dati e valutazione;
- comunicazione dei risultati;
- elaborazione di piani di miglioramento individuali.

L'assegnazione degli obiettivi ha previsto diversi momenti di condivisione con il valutato tramite appositi colloqui. Tale fase di condivisione è spesso avvenuta nel medesimo momento in cui è avvenuto il colloquio relativo alla valutazione della performance dell'anno precedente. Il momento dell'assegnazione ha previsto sia gli obiettivi individuali, in genere misurabili tramite appositi indicatori quantitativi, sia i comportamenti.

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi, avverranno con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del colloquio.

Al fine di rendere il processo di valutazione il più possibile trasparente, verrà definita una metodologia di raccolta dei dati utili per la valutazione. Una metodologia generale di riferimento consiste nella raccolta degli "eventi significativi", in maniera tale da disporre di una lista utile a supportare le evidenze che concorrono alla valutazione finale. Essa presenta le seguenti caratteristiche:

- definizione e aggiornamento di una lista degli eventi significativi, aggiornata durante il corso dell'anno, al verificarsi di tali eventi (sia in positivo che in negativo);
- sintesi, a fine periodo, degli eventi significativi rilevati da parte del valutatore;
- confronto con il valutato riguardo agli eventi significativi.

Nella rilevazione degli eventi critici, il Nucleo, al fine di ottenere un quadro più ampio, dovrebbe basarsi anche su interviste con i principali collaboratori del valutato.

Mentre nel caso dei comportamenti, la rilevazione dei dati sarà costituita da osservazioni dirette del valutatore o di chi conosce il lavoro svolto dal valutato (in particolare gli Assessori/Consiglieri di riferimento del responsabile di settore).

L'analisi dei dati sarà propedeutica alla valutazione e, in particolare all'assegnazione del punteggio relativo ai singoli obiettivi e comportamenti che, utilizzando le procedure di attribuzione e calcolo sintetico definite a livello di amministrazione, permette di determinare il punteggio sintetico finale dell'individuo nel periodo di riferimento.

La comunicazione del punteggio scaturito a seguito della valutazione rappresenta la fase più delicata dell'intero processo e, pertanto, analogamente alla fase di assegnazione degli obiettivi, necessiterà di colloqui individuali tra valutatore e valutato.

Poiché la finalità è quella di generare un percorso di miglioramento, durante il colloquio tra valutatore e valutato, oltre alla comunicazione del punteggio, e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, deve essere previsto un confronto finalizzato a mettere in evidenza i seguenti fattori:

- principali evidenze (provenienti da fonti diverse in caso di approcci aggiuntivi rispetto a quello gerarchico), eventi significativi e risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;
- scostamenti tra la performance individuale attesa e quella effettivamente realizzata;
- motivazioni della valutazione;

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, occorrerà predisporre un piano di miglioramento individuale, strutturato in maniera tale da evidenziare:

- criticità ordinate per gradi di priorità;
- eventuali azioni correttive con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato;
- azioni di consolidamento delle migliori performance;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
- fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

Il sistema di valutazione, indipendentemente dal soggetto che viene valutato, si articola in cinque punti fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati al personale;
2. valutazione dei comportamenti organizzativi;
3. calcolo del punteggio complessivo;
4. definizione di un processo di valutazione;
5. attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti in sede di contrattazione decentrata.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance opera in riferimento a:

- ) personale incaricato di posizione organizzativa e dirigente extradotazione organica con contratto a tempo determinato;
- ) personale inquadrato nelle diverse categorie professionali.

La misurazione della performance della prima categoria è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- c) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La misurazione della seconda categoria è invece collegata:

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

Elemento preliminare alla applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance è quanto approfondito nella sezione relativa alla definizione delle caratteristiche del sistema degli obiettivi, alla loro articolazione e alle modalità di approvazione.

**Nel 2015 viene confermato il sistema di pesatura degli obiettivi attraverso l'identificazione di parametri specifici, tentando di rendere sempre più chiari i valori degli indicatori e dei target specificando le caratteristiche del risultato atteso. Vengono previsti livelli di pesatura differenti a seconda che si tratti di obiettivi di sviluppo/miglioramento o di obiettivi di mantenimento.**

**Sono state previste procedure di registrazione della documentazione (acquisizione del protocollo) con tempi più contenuti rispetto al 2014 in quanto l'Amministrazione è in fase di completamento del mandato. Pertanto, si dovranno generare le valutazioni e le relazioni finali entro tempi più brevi.**

## **CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

Ad ogni obiettivo strategico o di miglioramento o gestionale sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- ) Comprensibilità: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- ) Rilevanza: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano, attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione e pertinente con l'oggetto della misurazione;
- ) Confrontabilità: deve consentire comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e valori standard;
- ) Fattibilità: la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- ) Affidabilità: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando e garantire l'accessibilità alle fonti dei dati.

## **VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI AREA**

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità del responsabile di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, osservando i criteri descritti di seguito (delibere CIVIT/ANAC):

- ) rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'area. E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa primaria. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- ) misurabilità dell'obiettivo. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- ) controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
- ) chiarezza del limite temporale di riferimento. L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

### **1) Definizione del punteggio**

### 1a) Punteggio finale

**Il punteggio finale avrà un valore massimo di 100 punti.**

Concorrono alla definizione del punteggio finale la valutazione, e quindi i punteggi parziali, degli obiettivi individuali, dei comportamenti organizzativi. A ciascuna di queste componenti verrà assegnato un elemento di ponderazione la cui somma dovrà essere pari a 100.

La formula per il calcolo del punteggio finale sarà data da:

$$Pra = (y1 * Poi) + (y2 * Pco)$$

dove:

Pra = punteggio finale assegnato ad ogni responsabile di area

y1, y2, y3 = pesi ponderali (=100) attribuiti ai risultati parziali

Poi = punteggio parziale individuale (sia strategico, di miglioramento che di mantenimento)

Pco = punteggio parziale comportamento organizzativo

### 1b) Punteggi parziali

I punteggi parziali, come detto sopra, provengono dalla valutazione di due tipologie di obiettivi. Il primo viene definito punteggio parziale individuale (Poi) ed è associato alla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun responsabile. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni. Il rapporto tra il valore degli indicatori attivati e il numero degli indicatori attivati esprime, dopo la ponderazione in base al peso assegnato, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio parziale individuale (Poi). Per il 2014 si conferma la distinzione degli obiettivi adottata nel 2013 tra obiettivi di miglioramento/sviluppo ed obiettivi di mantenimento (spesso legati alla valutazione dell'attività ordinaria).

Il punteggio parziale massimo realizzabile è pari a 100 punti, da ponderare in base al peso assegnato (valore di y1).

Il calcolo del punteggio parziale individuale (Poi) viene effettuato sulla base dei seguenti elementi:

- 1) Fattore ponderale dei singoli obiettivi - viene definito a livello strategico dalla Giunta sulla base dell'incidenza di 10 fattori di seguito elencati che possono avere un peso che va da cinque a dieci per quanto riguarda gli obiettivi di miglioramento/sviluppo e da uno a cinque per quanto riguarda gli obiettivi di mantenimento:
  - 1° Rilevanza strategica
  - 2° Livello di innovazione
  - 3° Complessità di procedimento
  - 4° Livello di miglioramento
  - 5° Livello di responsabilità
  - 6° Competenze richieste
  - 7° Esigenze di rispetto del timing del programma

8° Complessità decisionale

9° Impatto e benefici

10° Attività amministrativa ordinaria

Il valore del fattore ponderale ottenuto per ogni obiettivo dovrà essere confrontato con quello di tutti gli obiettivi attribuiti al singolo responsabile per ottenere il valore ponderale percentuale da assegnare ad ogni obiettivo (la cui somma dovrà essere pari a 100).

- 2) Parametri da utilizzare – l'attribuzione del valore al livello di raggiungimento di ogni obiettivo viene fatta sulla valutazione dei seguenti parametri con relativa scala di misurazione:

-) Parametri:

a) Efficienza: è il rapporto tra il risultato raggiunto e le risorse impiegate. Prevede una gestione ottimale delle risorse umane ed organizzative messe a disposizione dell'obiettivo;

b) Economicità: è il rapporto tra costo preventivo e costo consuntivo. Va intesa sia come economia di spesa ma anche come effettivo risparmio a parità di qualità della performance (ottimizzazione delle risorse finanziarie messe a disposizione);

c) Efficacia: è il rapporto tra il risultato raggiunto e l'obiettivo programmato. Si basa sulla completa soddisfazione della domanda ovvero dalla eliminazione di disservizi o disagi.

-) scala di misurazione

- a) Insufficiente - valore zero
- b) Quasi sufficiente - valore 40
- c) Sufficiente - valore 60
- d) Buono - valore 80
- e) Ottimo - valore 100

Nel caso in cui l'obiettivo non possa essere raggiunto ovvero le attività del responsabile non possano essere effettuate per cause non imputabili direttamente al responsabile ovvero per cause oggettivamente riscontrate dal Nucleo di Valutazione verrà impostata una procedura di rettifica che consentirà di rendere neutro l'impatto di tale evento sul calcolo dei punteggi (azzeramento del fattore ponderale e relativo ricalcolo dello stesso per tutti i restanti obiettivi ovvero altra procedura che non comporti un danno nei confronti del responsabile).

Nel caso in cui oltre il 50% degli obiettivi non possano essere raggiunti per cause non imputabili direttamente al responsabile ovvero per cause oggettivamente riscontrate dal Nucleo di Valutazione allora si procederà all'attribuzione delle eventuali competenze economiche ridotte in proporzione a quanto effettuato con l'assegnazione dei risultati parziali e totali calcolati tenendo conto delle rettifiche che neutralizzano l'effetto del mancato inserimento degli obiettivi esclusi.

## COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI RESPONSABILI DI AREA

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dai responsabili incaricati e dal dirigente a tempo determinato rispetto a quelli effettivamente realizzatisi e verrà effettuata anche sulla base delle eventuali osservazioni che i singoli amministratori (Sindaco, Assessori, Consiglieri), delegati per il settore di competenza, presenteranno al Nucleo entro il termine previsto per l'inizio della valutazione.

La valutazione dei comportamenti ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

I comportamenti del personale dirigente devono essere individuati all'interno di quattro macroaree: leadership, management, relazioni, efficacia.

|                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>LEADERSHIP:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• capacità di orientamento</li><li>• leadership professionale</li><li>• orientamento al cambiamento</li><li>• pensiero strategico</li></ul>                    | <b><u>RELAZIONI:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• comunicazione</li><li>• integrazione interna</li><li>• relazioni esterne</li><li>• negoziazione e gestione dei conflitti</li></ul>           |
| <b><u>MANAGEMENT:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacità decisionale</li><li>• Pianificazione ed organizzazione</li><li>• Attenzione alle esigenze dell'utenza</li><li>• Motivazione collaboratori</li></ul> | <b><u>EFFICACIA:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Problem solving</li><li>• Controllo e precisione</li><li>• Orientamento alla semplificazione</li><li>• Diffusione delle conoscenze</li></ul> |

## **LEADERSHIP:**

| COMPORTAMENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Comportamenti osservabili/Indicatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Criterio di valutazione e scala di misurazione                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Co1</u></b><br><b><u>capacità d'orientamento:</u></b><br>orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>- definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro;</li><li>- crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro;</li><li>- distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega;</li><li>- si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso;</li><li>- crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori;</li><li>- incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori;</li><li>- infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori.</li></ul>                                                                                                                         | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li><li>2. Adeguato (punteggio=6)</li><li>3. Buono (punteggio=8)</li><li>4. Ottimo (punteggio=10)</li></ol> |
| <b><u>Co2</u></b><br><b><u>leadership professionale:</u></b><br>agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo Rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale.                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>- conosce la cultura e i valori dell'organizzazione;</li><li>- si attiva per la diffusione di tali valori attraverso momenti formalizzati e non;</li><li>- promuove il cambiamento all'interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni;</li><li>- ricerca continuamente riscontri con i propri colleghi e collaboratori riorientando eventualmente la propria azione;</li><li>- rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                               | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li><li>2. Adeguato (punteggio=6)</li><li>3. Buono (punteggio=8)</li><li>4. Ottimo (punteggio=10)</li></ol> |
| <b><u>Co3</u></b><br><b><u>orientamento al cambiamento:</u></b><br>analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento. | <ul style="list-style-type: none"><li>- analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento;</li><li>- interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo;</li><li>- supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze;</li><li>- sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie;</li><li>- individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo;</li><li>- suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione;</li><li>- appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità.</li></ul> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li><li>2. Adeguato (punteggio=6)</li><li>3. Buono (punteggio=8)</li><li>4. Ottimo (punteggio=10)</li></ol> |
| <b><u>Co4</u></b><br><b><u>pensiero strategico:</u></b> capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- individua correttamente tutti gli elementi pertinenti alla definizione del contesto in cui opera;</li><li>- riesce a definire gli obiettivi chiave e le priorità in relazione alla complessità del contesto;</li><li>- sviluppa una visione del futuro e vi fa riferimento per indirizzare il lavoro proprio e dell'organizzazione;</li><li>- riesce ad equilibrare visione ed obiettivi di lungo termine con obiettivi ed urgenze di medio-breve termine;</li><li>- comprende come l'evoluzione del contesto possa influenzare la definizione dei compiti e delle priorità.</li></ul>                                                                                                                                                      | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li><li>2. Adeguato (punteggio=6)</li><li>3. Buono (punteggio=8)</li><li>4. Ottimo (punteggio=10)</li></ol> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

# **MANAGEMENT:**

| COMPORTAMENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Comportamenti osservabili/Indicatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Criterio di valutazione e scala di misurazione                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Co5</u></b><br><b><u>capacità decisionale:</u></b><br>scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.                                                                                                               | - elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo;<br>- decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute;<br>- sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione;<br>- riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress;<br>- decide nel rispetto dei tempi;<br>- si assume la responsabilità delle proprie scelte;<br>- tollera pressioni senza lasciarsi influenzare;<br>- evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione;<br>- ha capacità propositiva nei confronti degli organi di direzione politica.                                                                                                                                                                | 1. Migliorabile (punteggio=2)<br><br>2. Adeguato (punteggio=6)<br><br>3. Buono (punteggio=8)<br><br>4. Ottimo (punteggio=10) |
| <b><u>Co6</u></b><br><b><u>pianificazione ed organizzazione:</u></b><br>definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato. Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni. | - pianifica costantemente le attività da svolgere;<br>- elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione;<br>- prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti anche attraverso simulazioni e sperimentazioni;<br>- mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate; - distingue fra le diverse priorità;<br>- è attento alla gestione del tempo;<br>- riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste;<br>- capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO).                                                               | 1. Migliorabile (punteggio=2)<br><br>2. Adeguato (punteggio=6)<br><br>3. Buono (punteggio=8)<br><br>4. Ottimo (punteggio=10) |
| <b><u>Co7</u></b><br><b><u>attenzione all'esigenze dell'utenza:</u></b><br>orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.                                                                                                             | - sviluppa canali di comunicazione con l'utenza al fine di monitorare le reali esigenze;<br>- non basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza;<br>- orienta le proprie attività verso i risultati in un'ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza;<br>- identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto;<br>- verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti;<br>- cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza;<br>- informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse. | 1. Migliorabile (punteggio=2)<br><br>2. Adeguato (punteggio=6)<br><br>3. Buono (punteggio=8)<br><br>4. Ottimo (punteggio=10) |
| <b><u>Co8</u></b><br><b><u>motivazione collaboratori:</u></b><br>capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.                                                                                                                                    | - si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi;<br>- crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra;<br>- dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale;<br>- informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine;<br>- è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate;<br>- intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie;                                                                                                                                                 | 1. Migliorabile (punteggio=2)<br><br>2. Adeguato (punteggio=6)<br><br>3. Buono (punteggio=8)                                 |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                          |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi;</li> <li>- discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc.</li> </ul> | 4. Ottimo (punteggio=10) |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|

### **RELAZIONI:**

| COMPORTAMENTO                                                                                                                                                                                                                                                                             | Comportamenti osservabili/Indicatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Criterio di valutazione e scala di misurazione                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Co9</u></b><br><br><b><u>comunicazione:</u></b><br>curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio</li> <li>- Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione</li> <li>- Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1. Migliorabile (punteggio=2)<br><br>2. Adeguato (punteggio=6)<br><br>3. Buono (punteggio=8)<br><br>4. Ottimo (punteggio=10) |
| <b><u>Co10</u></b><br><br><b><u>integrazione interna:</u></b><br>capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- conosce a fondo la struttura organizzativa e l'organizzazione del Comune;</li> <li>- partecipa attivamente a gruppi di lavoro, Commissioni etc.;</li> <li>- verifica la sussistenza delle condizioni organizzative per la perseguibilità degli obiettivi;</li> <li>- assegna ruoli ed incarichi ai propri collaboratori in relazione ai risultati da perseguire, affrontando eventuali criticità organizzative;</li> <li>- attiva momenti di confronto con i propri colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività;</li> <li>- fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali;</li> <li>- è presente in servizio oltre il normale orario di lavoro.</li> </ul> | 1. Migliorabile (punteggio=2)<br><br>2. Adeguato (punteggio=6)<br><br>3. Buono (punteggio=8)<br><br>4. Ottimo (punteggio=10) |
| <b><u>Co11</u></b><br><br><b><u>relazioni esterne:</u></b><br>capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento;</li> <li>- conosce e attiva gli strumenti utilizzabili ai fini della collaborazione e della comunicazione interistituzionale ( ad esempio conferenze dei servizi, accordi di programma, tavoli di confronto etc);</li> <li>- ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi del Comune;</li> <li>- funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni;</li> <li>- intraprende frequenti iniziative di comunicazione esterna;</li> <li>- cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione.</li> </ul>                                                                                       | 1. Migliorabile (punteggio=2)<br><br>2. Adeguato (punteggio=6)<br><br>3. Buono (punteggio=8)<br><br>4. Ottimo (punteggio=10) |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Co12</b></p> <p><b><u>negoziiazione e gestione dei conflitti:</u></b><br/>orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi del Comune.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizza le più opportune modalità comunicative per presentare la propria idea;</li> <li>- enfatizza i punti di contatto tra le opinioni diverse piuttosto che quelli di distacco;</li> <li>- si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità;</li> <li>- mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente;</li> <li>- media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista;</li> <li>- individua fonti di accordo e sulla base delle stesse costruisce un accordo più ampio;</li> <li>- modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **EFFICACIA:**

| COMPORTAMENTO                                                                                                                                                                                                                                                         | Comportamenti osservabili/Indicatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Criterio di valutazione e scala di misurazione                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Co13</b></p> <p><b><u>problem solving:</u></b><br/>affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.</p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- riassume efficacemente i termini di un problema;</li> <li>- individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi;</li> <li>- compara i diversi aspetti del problema e distingue priorità logiche;</li> <li>- valuta frequentemente tra più alternative plausibili decidendo nel rispetto dei tempi;</li> <li>- adotta frequentemente decisioni in relazione a problemi complessi e ad elevato impatto organizzativo;</li> <li>- non rimanda le decisioni;</li> <li>- valuta molte soluzioni per uno stesso problema;</li> <li>- decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata.</li> </ul>                                                                                                                                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol> |
| <p><b>Co14</b></p> <p><b><u>controllo e precisione:</u></b><br/>saper individuare i punti essenziali e le relazioni delle attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire il rispetto dei requisiti di qualità previsti.</p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- assicura un adeguato controllo delle attività e dei risultati;</li> <li>- è attento alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento;</li> <li>- esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza e nel rispetto dei tempi previsti;</li> <li>- indirizza e controlla i propri collaboratori al fine di assicurare la qualità e l'efficienza del lavoro svolto;</li> <li>- risolve i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare;</li> <li>- ha sensibilità economica (attenzione ai costi- benefici; efficienza-qualità; risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza;</li> <li>- pone attenzione ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol> |
| <p><b>Co15</b></p> <p><b><u>orientamento alla semplificazione:</u></b><br/>comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- interviene modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi;</li> <li>- esplora prontamente nuove soluzioni e/o alternative per identificarne i possibili vantaggi organizzativi;</li> <li>- è pronto a rimettere in discussione le prassi consolidate se intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa;</li> <li>- combatte la burocrazia interna;</li> <li>- coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte;</li> <li>- tende a scomporre i problemi e ad affrontarli singolarmente procedendo per gradi;</li> <li>- è in grado di definire rapidamente programmi a fronte di situazioni impreviste.</li> </ul>                                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol> |

|                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Co16</b></p> <p><b><u>diffusione delle conoscenze:</u></b><br/>comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- è attento al proprio sviluppo professionale e cura il proprio aggiornamento;</li> <li>- si confronta frequentemente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze e metterle a disposizione dell'intera organizzazione;</li> <li>- dimostra curiosità intellettuale nei confronti dei molteplici aspetti della propria attività;</li> <li>- verifica periodicamente il livello delle conoscenze dei propri collaboratori proponendo momenti di crescita professionale;</li> <li>- propone momenti di approfondimento su normative, regolamenti e direttive di particolare rilevanza preoccupandosi della diffusione dei risultati;</li> <li>- è teso a valutare i risultati propri e dei collaboratori al fine di individuare idonei percorsi di riqualificazione;</li> <li>- si attiva per la promozione di seminari e convegni aventi ad oggetto la diffusione di nuove pratiche, approfondimenti tematici, l'introduzione di una cultura del cambiamento, il riorientamento professionale etc..</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Migliorabile (punteggio=2)</li> <li>2. Adeguato (punteggio=6)</li> <li>3. Buono (punteggio=8)</li> <li>4. Ottimo (punteggio=10)</li> </ol> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Definizione del punteggio parziale comportamento organizzativo (Pco)

I punteggi parziali, come detto sopra, provengono dalla valutazione di due tipologie di obiettivi. Il secondo di questi definito punteggio parziale comportamento organizzativo (Pco) è associato a quattro livelli di valutazione (migliorabile, adeguato, buono, ottimo) a cui è collegato il corrispondente valore nella scala di valutazione sopra indicata.

- se il valutato è descritto dal livello “migliorabile”, ottiene un punteggio di 2 punti;
- se il valutato è descritto dal livello “adeguato”, ottiene un punteggio di 6 punti;
- se il valutato è descritto dal livello “buono”, ottiene un punteggio di 8;
- se il valutato è descritto dal livello “eccellente”, ottiene un punteggio di 10 punti.

La somma dei vari valori ottenuti per ogni comportamento rappresenta il risultato intermedio che va rapportato al valore massimo realizzabile pari a 100 punti attraverso la seguente formula:

$$Pco \text{ (intermedio)} = ((Co1 + Co2 + \dots + Co16) / 160) * 100$$

Quindi:

$$\text{Punteggio parziale comportamento organizzativo (Pco)} = Pco \text{ (intermedio)} * y2$$

## DEFINIZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI RESPONSABILI DI AREA

La retribuzione di risultato viene liquidata relativamente all'anno 2014 in base alla collocazione nelle fasce di merito sotto indicate del punteggio ottenuto:

- 25% retribuzione di posizione assegnata (quota massima) fascia 1: da 95 a 100 punti
- 22% retribuzione di posizione assegnata fascia 2: da 90 a 94 “
- 19% retribuzione di posizione assegnata fascia 3: da 85 a 89 “
- 16% retribuzione di posizione assegnata fascia 4: da 80 a 84 “
- 13% retribuzione di posizione assegnata fascia 5: da 75 a 80 “
- 0% retribuzione di posizione assegnata fascia 6: meno di 75 “

Il punteggio 75/100 costituisce il limite al di sotto del quale la valutazione é ritenuta “non positiva”. Tale valutazione esclude la possibilità di risultare beneficiario dell'indennità di risultato.

## VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE NON INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

### **1. Il criterio di valutazione dei risultati (realizzazione degli obiettivi)**

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità del personale non incaricato di posizione organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati per ciascuna area.

Nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, gli Obiettivi sono assegnati attraverso il loro inserimento all'interno del Piano dettagliato degli obiettivi (Obiettivi di gestione).

Nel caso l'Amministrazione individui con proprio provvedimento specifici obiettivi di miglioramento, a forte contenuto innovativo, collegati alla applicazione dell'art. 15, comma 5, del CCNL 1999 avente ad oggetto "Processi di riorganizzazione (con o senza incrementi della dotazione organica) finalizzati ad un accrescimento dei servizi esistenti correlati ad aumento delle performance del personale", in tale atto definirà le modalità di raccordo con il presente sistema di valutazione dei risultati, attivando il confronto con la parte sindacale nella definizione dei criteri di erogazione del compenso.

Nel Piano dettagliato degli obiettivi sono inseriti gli obiettivi gestionali, di carattere ordinario ma che possono qualificarsi per la loro particolare complessità o atipicità, proposti dai Responsabili di area sulla base delle indicazioni provenienti dall'Organo Amministrativo, unitamente ai relativi indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni.

In fase di definizione dell'obiettivo di gestione trova applicazione quanto detto nell'analogo paragrafo relativo agli incaricati di posizione organizzativa, con riferimento alla misurabilità dell'obiettivo, alla sua controllabilità da parte dell'unità organizzativa e alla chiarezza del limite temporale di riferimento.

| <b>1. REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b> |                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. OBIETTIVI DI GESTIONE</b>         | Sono obiettivi di carattere ordinario che possono qualificarsi per la loro particolare complessità o atipicità descritti in base a criteri di chiarezza, misurabilità e controllabilità. |

Trattandosi di obiettivi gestionali, che riguardano la realizzazione di risultati relativamente alla parte ordinaria delle attività, è necessario garantire a tutti i dipendenti la partecipazione alla realizzazione di obiettivi.

## 1) Definizione del punteggio

### 1a) Punteggio finale

**Il punteggio finale avrà un valore massimo di 100 punti.**

Concorrono alla definizione del punteggio finale la valutazione, e quindi i punteggi parziali, degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi. A ciascuna di queste due componenti verrà assegnato un elemento di ponderazione la cui somma dovrà essere pari a 100.

La formula per il calcolo del punteggio finale sarà data da:

$$Pt = (z1 * Ob) + (z2 * Co * Cp)$$

dove:

Pt = punteggio finale assegnato ad ogni dipendente

$z1, z2$  = pesi ponderali (=100) attribuiti ai risultati parziali

Ob = punteggio parziale obiettivi individuali (sia di miglioramento che di gestione)

Co = punteggio parziale comportamento organizzativo

Cp = coefficiente di presenza (meglio specificato in seguito)

Il punteggio finale (Pt) di ciascun dipendente è pari alla somma tra il punteggio totale degli obiettivi (Ob) moltiplicato per il peso attribuitogli ( $z1$ ) e il prodotto tra punteggio totale dei comportamenti organizzativi (Co), il coefficiente di presenza (Cp) e il peso attribuitogli ( $z2$ ).

**La somma di tutti i punteggi finali dei dipendenti dell'area (Pt) rappresenta il punteggio parziale unità organizzativa/area (Puo) da utilizzare nella valutazione del responsabile di area.**

### 1b) Punteggi parziali

I punteggi parziali, come detto sopra, provengono dalla valutazione di due tipologie di obiettivi. Il primo viene definito punteggio parziale obiettivi individuali (Ob) ed è associato alla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun dipendente. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili con la descrizione delle finalità, una scala di valutazione e le relative ponderazioni.

Il punteggio parziale massimo realizzabile è pari a 100 punti

A ciascun obiettivo prefissato per ogni dipendente sono associati cinque livelli di giudizio, che indicano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso:

- se il valutato è descritto dal livello “non raggiunto”, ottiene punteggio 0;
- se il valutato è descritto dal livello “quasi raggiunto”, ottiene punteggio 40;
- se il valutato è descritto dal livello “sufficientemente raggiunto”, ottiene punteggio 60;
- se il valutato è descritto dal livello “quasi totalmente raggiunto”, ottiene punteggio 80;
- se il valutato è descritto dal livello “totalmente raggiunto”, ottiene punteggio 100.

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi delle valutazioni dei singoli obiettivi (R) rapportati al peso ponderato attribuitogli (p)

$$Ob = R1*p1+R2*p2+....+Rn*pn$$

## COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Ogni dipendente è soggetto ad una valutazione per la performance resa.

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi vengono considerati tre macrofattori di valutazione (Orientamento al risultato, Competenze organizzative, Modalità di relazione con l'utente), declinati in dieci fattori di valutazione, ai quali viene attribuito un punteggio come sotto meglio specificato.

| <b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>          |                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. INIZIATIVA PERSONALE                   | Capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia. |
| 2. FLESSIBILITÀ NELLO SVOLGERE IL LAVORO. | Disponibilità ed elasticità nell'interpretare il proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione.                                                                |
| 3. DISPONIBILITA' PERSONALE               | Apporto in termini di assiduità di presenza e di impegno.                                                                                                                                                                        |
| 4. AFFIDABILITA'                          | Vengono considerati a questo proposito fattori specifici come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell'apporto lavorativo                                                        |

| <b>COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. CONOSCENZE E CAPACITA' PROFESSIONALI. (CAPACITÀ DI GESTIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO) | Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate. Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria<br>Capacità di motivare le persone del proprio ufficio facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. |
| 6. RENDIMENTO QUANTITATIVO                                                              | Dimostrazione impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace e di saper affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.                                                                                                                                                                                       |
| 7. QUALITÀ DELLA PERFORMANCE                                                            | Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| <b>MODALITÀ DI RELAZIONE CON L'UTENTE</b>                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI                        | Dimostrazione di sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate                                                                                                                                                                                                                                                |
| 9. CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E DI FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI | Dimostrazione di capacità di relazioni con i colleghi e con gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 10. COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO                              | Dimostrazione di consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni; Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio. |

– La definizione del punteggio dei comportamenti organizzativi

A ciascun fattore di valutazione sono associati cinque livelli di giudizio, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello “insufficiente”, ottiene punteggio 0;
- se il valutato è descritto dal livello “quasi sufficiente”, ottiene punteggio 4;
- se il valutato è descritto dal livello “sufficiente”, ottiene punteggio 6;
- se il valutato è descritto dal livello “buono”, ottiene punteggio 8;
- se il valutato è descritto dal livello “ottimo”, ottiene punteggio 10.

Il punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi delle valutazioni dei singoli fattori di valutazione

$$Co = p1+p2+p3.....+p10$$

Il punteggio parziale massimo realizzabile è pari a 100 punti

– Definizione del coefficiente di presenza

Viene calcolato il coefficiente di presenza “Cp” calcolando il rapporto fra giornate lavorative e giornate dovute.

$$Cp = \text{gg lav} / \text{gg dov}$$

Nel computo del coefficiente, verranno considerate le giornate effettivamente lavorate.

Non si considerano assenze:

- congedo ordinario
- festività soppresse
- riposo sostitutivo
- infortuni sul lavoro
- malattie professionali per causa di servizio
- permessi sindacali retribuiti
- congedi obbligatori per maternità
- sciopero
- permessi per mandato amministrativo

Ove il coefficiente di presenza sia inferiore al 30%, si soprassiede per l’anno in questione alla valutazione del dipendente.

## **IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

### **I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance**

Secondo quanto espressamente rilevato nella delibera n.104/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti:

- ) l'organo di indirizzo politico amministrativo (Giunta Comunale)
- ) l'organismo indipendente di valutazione della performance (OIVP) o il Nucleo di Valutazione dove presente
- ) il Segretario Generale

Il Nucleo di Valutazione (o l'Organismo Indipendente di Valutazione) monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, si basano principalmente sul coinvolgimento di due figure: il valutatore ed il valutato, ossia l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione.

Nell'individuazione concreta di tali figure, occorre distinguere i seguenti responsabili della valutazione della performance individuale:

- ) per il personale incaricato di posizione organizzativa, la valutazione è effettuata dal Nucleo di Valutazione (o dall'Organismo Indipendente di Valutazione);
- ) per il personale degli uffici delle diverse aree, la valutazione viene effettuata dal responsabile incaricato di posizione organizzativa e dovrà essere confermata dal Nucleo di Valutazione (o dall'Organismo Indipendente di Valutazione).

### **Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance.**

#### **Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi**

I responsabili della valutazione della performance individuale, unitamente ai responsabili delle diverse strutture, effettuano almeno ogni semestre, il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo dalle stesse interessate i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine del mese di luglio i responsabili della valutazione della performance individuale, ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

L'esito rilevato dal monitoraggio deve essere comunicato al Nucleo di Valutazione (o all'Organismo Indipendente di Valutazione) che informa la Giunta sullo stato di avanzamento degli obiettivi.

### **Valutazione finale dei risultati**

A conclusione della verifica di fine anno sulla realizzazione degli obiettivi, i responsabili della valutazione della performance individuale, effettuano la valutazione finale, rilevando:

- per ciascun obiettivo i risultati raggiunti;
- per i comportamenti organizzativi il valore della prestazione realizzata;

### **Valutazione finale dei comportamenti organizzativi**

Il soggetto valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati nei paragrafi precedenti tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno con il valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

La capacità di discriminare in merito alla qualità ed al contenuto della performance lavorativa costituisce d'altra parte uno degli attributi principali delle figure che coordinano personale.

Ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, infatti, la valutazione del personale responsabile di area è strettamente collegato anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, secondo quanto previsto dall'art.19 del D. Lgs 150 del 2009.

### **Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione**

#### **1) Le modalità per l'attribuzione del punteggio per il personale dipendente delle diverse categorie professionali sono le seguenti:**

-) La valutazione viene effettuata sulla base delle schede di valutazione della performance compilate dal responsabile dell'area competente.

-) Entro il 31 gennaio il responsabile attribuisce i punteggi ai dipendenti dell'area. Sarà compito dello stesso responsabile, entro 10 gg. dalla compilazione delle schede, trasmetterle al Nucleo di Valutazione, attraverso l'acquisizione del protocollo, per la conferma;

-) Successivamente, entro il 28 febbraio, al fine di generare l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Amministrazione e chiarire che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona, verrà condivisa con il diretto interessato la fase di valutazione e misurazione dei risultati;

-) Il dipendente potrà presentare per iscritto le proprie osservazioni e chiedere una verifica in ordine alla valutazione ricevuta entro 10 giorni dalla comunicazione. Nei confronti della valutazione riportata dalla scheda i dipendenti possono presentare ricorso al Segretario per motivi di legittimità.

**2) Le modalità per l'attribuzione del punteggio per il personale incaricato di posizione organizzativa sono le seguenti:**

-) La valutazione viene effettuata sulla base delle schede di valutazione della performance compilate dal responsabile dell'area competente.

-) Entro il 15 gennaio il responsabile predispose una relazione contenente le schede e la documentazione relativa agli obiettivi, indicando, anche attraverso la ricostruzione documentale, la proposta di punteggio per ogni obiettivo (autovalutazione). Sarà compito dello stesso responsabile, entro 5 gg. dalla predisposizione della relazione, trasmetterla al Nucleo di Valutazione, attraverso l'acquisizione del protocollo, per la conferma;

-) Successivamente, entro il 10 marzo, al fine di generare l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Amministrazione e chiarire che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona, verrà condivisa con il diretto interessato la fase di valutazione e misurazione dei risultati. In questa fase il Nucleo acquisirà le ulteriori informazioni anche al fine di procedere ad una valutazione dei comportamenti organizzativi del responsabile;

-) Entro il 31 marzo il Nucleo, acquisite le eventuali osservazioni degli amministratori in merito ai comportamenti organizzativi per come indicato sopra, completerà la relazione di valutazione dei singoli responsabili, elaborando la proposta di valutazione.

## **REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance individuale, il Nucleo di Valutazione (o l'Organismo Indipendente di Valutazione), il Segretario Generale, i responsabili di area, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, possono sottoporre all'Amministrazione eventuali modifiche al sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le modifiche si intendono adottate ove approvate e la loro entrata in vigore decorre dal 1 gennaio dell'anno successivo, a meno che non sia diversamente stabilito.

Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti.

Le modifiche apportate al Sistema di misurazione e valutazione della performance devono essere trasmesse tempestivamente al Nucleo di Valutazione (o all'Organismo Indipendente di Valutazione) dall'amministrazione.

