

UNIONE DEI COMUNI DEL SARRABUS

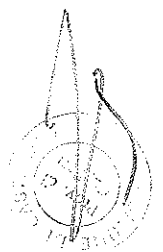
Provincia di Cagliari

COMUNE DI CASTIADAS
Provincia di Cagliari

Sistema di misurazione e valutazione della performance

- Personale del comparto
- Personale svolgente compiti dirigenziali

Allegato alla deliberazione di Giunta Comunale n° 85 del 06.07.2011



Premessa

La valutazione del personale è un termine entrato nell'uso corrente delle organizzazioni solo da alcuni decenni, anche se i concetti che essa esprime sono antichi, forse quanto la vita in gruppo, perché le relazioni interpersonali, nella loro dinamica, comportano inevitabilmente la formulazione, espressa o inespressa, di giudizi sia sulle persone (ma non è questo il caso) che *sulle loro prestazioni e i loro comportamenti* nei vari ambiti della vita sociale, *in primis quello lavorativo* (ed è questa la fattispecie della nostra osservazione).

La attività di "valutazione" è quindi sempre esistita, è solo nuovo il fatto che essa venga espressa in modo esplicito e secondo metodologie sistematiche che ne formalizzano il percorso e le finalità.

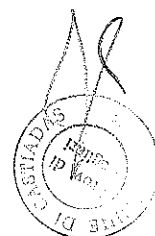
La valutazione del personale nasce da un'esigenza di informazione e conoscenza: è un inventario del patrimonio umano posseduto da un'organizzazione.

Essa è, d'altra parte, un diritto per lo stesso individuo, il quale, tanto maggiore è la dimensione dell'organizzazione nella quale è inserito, tanto meno è in grado di rendersi conto direttamente di come l'organizzazione giudica le sue prestazioni e i suoi comportamenti lavorativi e professionali e di ciò che essa si attende da lui.

Pertanto, dato che la valutazione è inevitabile, è importante che il sistema di valutazione:

- sia, per quanto possibile, una formalizzazione di ciò che avviene già nel contesto quotidiano;
- sia congruente con gli altri sistemi di gestione del personale e con i valori che l'Ente si vuole dare;
- sia, al tempo stesso, un insieme di procedure e di metodi ed un processo di relazioni interpersonali in cui il capo e il collaboratore comunicano, perché solo così esso diventa un forte strumento di gestione delle risorse umane;
- e, soprattutto, la valutazione diventi un mezzo di gestione e non un ulteriore adempimento, una procedura burocratica.

Per tradurre questi principi in un percorso di misurazione e valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi è stato istituito già con i primi CCNL conseguenti alla c.d. "privatizzazione del pubblico impiego", il "Nucleo di Valutazione delle prestazioni".



IL PERCORSO O "CICLO" DI GESTIONE DELLA MISURAZIONE/VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

➤ Ciclo di gestione della performance ✕

Le PA sviluppano, in maniera coerente con i contenuti della **programmazione finanziaria** e del **bilancio**, il **ciclo di gestione della performance**, che si articola nelle seguenti **3 fasi**:

1° fase

a) definizione e assegnazione degli **obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori** (target di riferimento) (**art. 5**);

b) **collegamento tra obiettivi e risorse allocate** (finanziarie, strumentali ed umane) (**art. 6**);

a) + b) = "**PERFORMANCE PLAN**"

2° fase

c) **monitoraggio** in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi (**art. 6**);

d) **misurazione e valutazione** della performance, **organizzativa e individuale** (**artt. 7, 8, 9**);

c) + d) = "**PERFORMANCE MANAGEMENT**"

3° fase

e) utilizzo dei **sistemi premianti**, secondo logiche meritocratiche;

f) **rendicontazione** dei risultati ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (**artt. 10 e 11**).

e) + f) = "**PERFORMANCE REPORT**"



Metodologia di valutazione del Personale non incaricato di Posizione Organizzativa

La metodologia di valutazione del personale non svolgente ruoli di direzione e di coordinamento a livello di Responsabilità Apicale prevede l'analisi di "percorsi" graduati secondo una scala di valori legata alla costanza nel tempo del comportamento organizzativo analizzato.

Per "comportamento organizzativo" si intende il contenuto ("cosa") e la modalità ("come") con cui il personale esplicita il proprio ruolo lavorativo attraverso l'esercizio delle c.d. "competenze" richieste dal ruolo stesso (standard di riferimento) e quelle possedute (prestazione resa). L'analisi in termini di misurazione di questo "gap" e, successivamente, la valutazione, dei "comportamenti organizzativi", quindi, va alla base della prestazione resa analizzandone sia gli aspetti di contenuto professionale che di tipo relazionale, ponendo le basi per una successiva gestione matura delle Risorse Umane.

Vi è da dire che il D. Lgs 150/ 2009 ha introdotto come specifico fattore di valutazione, oltre a quelli relativi alla competenze dimostrate ed ai comportamenti: professionali ("sapere" e "saper fare" e organizzativi ("saper essere"), anche il livello di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o Individuali. (cfr. art. 9 . Lgs. citato).

In adempimento a tale disposto è stato inserito in ognuna delle quattro schede di valutazione (cat. A - Cat. B - Cat. C e Cat. D) il parametro "Rispetta gli obiettivi assegnati".

Nel caso concreto in vengano assegnati da parte del dirigente obiettivi specifici e/o rilevanti ai fini della valutazione, gli stessi dovranno essere esplicitati in un apposito allegato alla scheda individuale di valutazione.

I "percorsi" di valutazione a seguire nella metodologia sono stati ponderati al fine di ottenere una griglia di valutazione specificamente costruita in relazione ai contenuti di ciascuna categoria contrattuale e di profilo professionale.

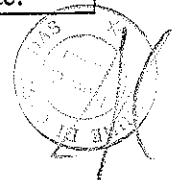
La valutazione dell'apporto individuale costituisce lo strumento mediante il quale l'Ente, per il tramite dei suoi collaboratori - a tutti i livelli gerarchici - misura i risultati (qualitativi e quantitativi) conseguiti da ciascun operatore in relazione

- alla posizione occupata, ✓
- al profilo professionale posseduto, ✓
- ed agli obiettivi assegnati. ✓

Si tratta evidentemente di un processo continuo che vede affiancati nella veste di "valutatore" il superiore diretto ed in quella di "valutato" ogni suo collaboratore; processo che inizia con la definizione degli obiettivi e termina con la verifica dei risultati e dei progressi conseguiti.

Nell'individuare i fattori di valutazione sono stati assunti, anche a motivo dell'esigenza di trasparenza, alcuni criteri prevalenti, quali:

concretezza	la valutazione si basa su fatti e comportamenti osservabili
oggettività	la valutazione fa riferimento a parametri predefiniti
completezza	le prestazioni valutate si riferiscono agli aspetti fondamentali dell'attività professionale
contingenza	la presente metodologia deve essere sottoposta a revisione periodica, in relazione al mutamento delle strategie e delle priorità dell'Ente.



- **La scala di misura dei fattori di valutazione**

Per misurare il livello di prestazione espresso dal singolo dipendente valutato, cercando di mantenere la massima oggettività nel giudizio, la scala adottata è stata legata alla osservazione diretta del *comportamento organizzativo* analizzato (ovvero della "competenza" nel suo "saper fare" = produzione fisica di atti/beni/servizi, e nel suo "saper essere" = esplicitazione di una *modalità relazionale con amministratori/colleghi/utenti/ altri soggetti esterni*) e alla sua costanza nel tempo e non a fattori di più marcata soggettività quali indicatori non osservabili del tipo "sufficiente, scarso, ottimo, eccellente...".

Quindi la legenda di valutazione sarà:

Comportamento organizzativo/competenza esercitata:

1. *raramente*
2. *in modo discontinuo*
3. *regolarmente*
4. *sempre, anche in situazioni difficili.*

- **I punti ponderati**

Ad ogni indicatore di capacità ritenuto critico per l'adeguata copertura dello specifico ruolo organizzativo analizzato, è stato assegnato un peso ponderato secondo la loro significatività e quindi ordinati secondo una scala di importanza relativa che ne determina il singolo peso specifico. Le fasce di "peso specifico" sono relative a tre livelli di importanza che esprimono:

- indicatori a peso 1
- indicatori a peso 2
- indicatori a peso 3

- **Modalità di compilazione delle schede**

E' stata predisposta una scheda di valutazione che tiene conto delle particolari specificità dei diversi profili professionali.

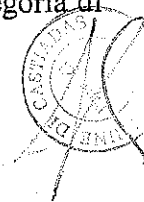
Ciascuna delle competenze da valutare è stata parametrata in modo da attribuire maggiore valore alle competenze distintive del profilo.

Il valutatore, a prescindere dal valore attribuito a ciascun "percorso", deve individuare la costanza nell'anno del comportamento analizzato, crocettando la relativa colonna (es. rispetto dei tempi:

"Sa rispettare i tempi stabiliti": "in modo discontinuo", oppure "regolarmente" oppure "sempre, anche in situazioni difficili", etc).

- **Procedure per la valutazione del Personale da parte del proprio Responsabile.**

1. Le prestazioni individuali vengono valutate con riferimento all'anno solare. All'inizio di ogni anno, o nel caso di aggiornamenti, il Responsabile illustra all'intera struttura i piani di attività ed i progetti da realizzare. Successivamente il medesimo Responsabile, in coerenza con i piani e/o progetti di attività, assegna ad ogni dipendente, tenendo conto del profilo, della categoria di



appartenenza e dei relativi "percorsi" delle competenze da valutare, gli obiettivi di miglioramento delle proprie modalità operative ed i tempi di realizzazione. Durante il corso dell'anno il responsabile, anche su richiesta del dipendente, verifica l'opportunità di rivedere gli obiettivi di miglioramento e delle modalità operative assegnati.

2. Nel caso che il piano di attività sia fatto pervenire ai dipendenti per iscritto e quanto ivi indicato non sia considerato chiaro o esauriente, gli stessi dipendenti possono chiedere al Responsabile un colloquio di approfondimento.
3. Alla fine dell'anno il valutatore, nell'ambito di un colloquio di valutazione, compila la scheda riguardante la valutazione di ciascun dipendente, rilasciando all'interessato copia della stessa.
4. Nell'ambito di tale colloquio devono essere messe in luce le eventuali aree di miglioramento o di sviluppo da supportare nel corso del successivo anno; ciò anche al fine di proporre lo svolgimento di opportune azioni formative.

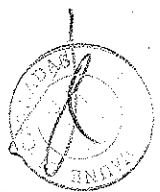
• **Dalla performance individuale alla performance organizzativa.**

Le schede che seguono servono a rilevare e valutare la performance resa da ogni singolo dipendente che, ovviamente, è incardinato nell'organizzazione in una determinata struttura.

Tutti i dipendenti posizionati all'interno di ogni unità organizzativa – indipendentemente dalla sua dimensione: Ufficio, Servizio, Settore, Ripartizione, Ente – concorrono a determinare i risultati della struttura stessa.

In un processo inverso a quello con cui vengono assegnati gli obiettivi (sistema top-down) che partono dai vertici organizzativi per discendere lungo la struttura via via specificandosi e dettagliandosi, analogamente e su un percorso di ritorno, gli indicatori con cui questi obiettivi sono stati conseguiti "localmente" determinano la "prestazione" del livello organizzativo superiore.

La c.d. **Performance Organizzativa**, pertanto, altro non è se non la somma mediata dei sottostanti livelli di **Performance Individuale**.

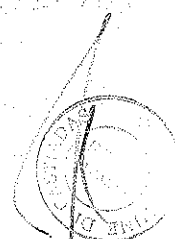


SCHEDE DI VALUTAZIONE PER PROFILO LAVORATIVO

ANNUALITA' DI RILEVAZIONE 201__

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

DIPENDENTE Sig. / Sig.ra	
STRUTTURA DI APPARTENENZA	
Sintesi delle mansioni svolte	
Giudizio di sintesi	
Punteggio attribuito dal valutatore	
Firma del Responsabile che valuta	
Firma del dipendente per presa visione	
Data del colloquio di valutazione	



PROFILI DELLA PROFILI DELLA CATEGORIA A

Competenze da valutare	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa lavorare bene nell'ambito di regole e procedure definite	2	4	6	8
Sa rispettare le responsabilità assegnate	2	4	6	8
Sa applicare iniziative nuove, proposte da altri	1	2	3	4
Sa affrontare imprevisti limitati nell'intensità e nel tempo	1	2	3	4
Sa rispondere alle sollecitazioni di aggiornamento provenienti da altri	1	2	3	4
Sa identificare e scomporre i problemi all'interno di situazioni non complesse	1	2	3	4
Sa rispondere con efficacia alle richieste degli utenti	3	6	9	12
E' in grado di non generare conflitti o situazioni di disagio nel suo ambiente lavorativo	2	4	6	8
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse se sostenuto dall'esterno	2	4	6	8
Sa programmare il proprio lavoro su un breve arco temporale e seguendo indirizzi prefissati	2	4	6	8
Sa rispettare le regole dell'Ente	2	4	6	8
Rispetta i tempi stabiliti	3	6	9	12
Rispetta gli obiettivi*	3	6	9	12
TOTALE	25	50	75	100

* Solo in caso di particolari obiettivi assegnati individualmente specificarli in un allegato alla presente scheda

n.b. i punteggi inseriti in scheda sono resi noti ai soli fini della completa illustrazione della metodologia. Non è opportuno riportarli nelle schede di valutazione individuali che saranno distribuite per evitare "condizionamenti" di ogni sorta nel momento della compilazione



PROFILI DELLA CATEGORIA B

Competenze da valutare	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa operare per risolvere problemi operativi di natura routinaria, circoscritti al proprio ambito di lavoro	2	4	6	8
Sa lavorare bene nell'ambito di regole e procedure definite	2	4	6	8
Sa rispettare le responsabilità assegnate	2	4	6	8
Sa rispondere alle sollecitazioni di aggiornamento provenienti da altri	1	2	3	4
Sa adeguare la propria attività anche di fronte a frequenti imprevisti	2	4	6	8
Sa essere un riferimento per il comportamento operativo dei colleghi con cui opera direttamente	1	2	3	4
Sa avere un comportamento positivo, così da essere in grado di mettersi a disposizione dell'utente o del cliente interno	2	4	6	8
Sa appianare le microconflittualità del suo ambiente lavorativo	1	2	3	4
Sa rappresentare l'Ente rispettando regole e procedure predefinite	3	6	9	12
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, se sostenuto dall'esterno	2	4	6	8
Sa programmare il proprio lavoro su un breve arco temporale e seguendo indirizzi prefissati	1	2	3	4
Sa rispettare le regole dell'Ente	1	2	3	4
Rispetta i tempi stabiliti	2	4	6	8
Sa sostenere rilevanti carichi di lavoro	1	2	3	4
Rispetta gli obiettivi stabiliti *	2	4	6	8
TOTALE	25	50	75	100

* Solo in caso di particolari obiettivi assegnati individualmente specificarli in un allegato alla presente scheda

n.b. i punteggi inseriti in scheda sono resi noti ai soli fini della completa illustrazione della metodologia. Non è opportuno riportarli nelle schede di valutazione individuali che saranno distribuite per evitare "condizionamenti" di ogni sorta nel momento della compilazione



PROFILI DELLA CATEGORIA C

Competenze da valutare	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa operare per risolvere i problemi operativi di natura routinaria che coinvolgono anche il lavoro di altre persone	2	4	6	8
Sa scegliere le modalità operative più efficienti, nell'ambito di processi relativamente semplici ed avendo come riferimento regole predefinite	2	4	6	8
Sa, autonomamente, identificare i problemi di fondo, valutando le alternative	1	2	3	4
Sa aggiornarsi spontaneamente per adeguare la propria operatività al mutare delle esigenze e delle situazioni	1	2	3	4
Sa adeguare la propria attività anche di fronte a frequenti imprevisti	2	4	6	8
Sa avere un comportamento positivo, così da essere in grado di mettersi a disposizione del suo "cliente"	3	6	9	12
Sa rappresentare l'Ente rispettando regole e procedure predefinite	2	4	6	8
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse se sostenuto dall'esterno	1	2	3	4
Sa programmare il proprio lavoro su un medio arco temporale facendo riferimento ad indirizzi di massima	2	4	6	8
Utilizza le conoscenze tecniche specifiche	1	2	3	4
Utilizza le conoscenze degli strumenti informatici	3	6	9	12
Rispetta i tempi stabiliti	2	4	6	8
Rispetta gli obiettivi	2	4	6	8
E' in grado di sostenere elevati carichi di lavoro	1	2	3	4
TOTALE	25	50	75	100

* Solo in caso di particolari obiettivi assegnati individualmente specificarli in un allegato alla presente scheda

n.b. i punteggi inseriti in scheda sono resi noti ai soli fini della completa illustrazione della metodologia. Non è opportuno riportarli nelle schede di valutazione individuali che saranno distribuite per evitare "condizionamenti" di ogni sorta nel momento della compilazione



PROFILI DELLA CATEGORIA D

Competenze da valutare	Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Sa operare per risolvere anche problemi nuovi e potendo utilizzare indicazioni ed indirizzi forniti da altri	2	4	6	8
Sa utilizzare in modo autonomo, metodologie adeguate per analizzare e migliorare l'efficienza di singoli processi di lavoro	2	4	6	8
Sa interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile	2	4	6	8
Sa identificare i problemi di fondo anche in situazioni complesse e non collegate tra loro, analizzandoli in maniera logica e sistematica	2	4	6	8
Sa attivarsi per mantenere il livello delle proprie conoscenze e capacità adeguato al ruolo coperto ed alle attività da svolgere	1	2	3	4
Sa gestire gli imprevisti, avendone già valutato le conseguenze	1	2	3	4
Sa avere un comportamento positivo, così da essere in grado di mettersi a disposizione del suo "cliente"	2	4	6	8
Sa rappresentare l'Ente in situazioni complesse, con ampia autonomia di comportamento	1	2	3	4
Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, in modo autonomo	1	2	3	4
Sa vedere il suo lavoro nell'insieme del contesto lavorativo e programmarlo di conseguenza	2	4	6	8
Utilizza la conoscenza delle procedure	3	6	9	12
Rispetta i tempi	2	4	6	8
Rispetta gli obiettivi	3	6	9	12
E' in grado di sostenere elevati carichi di lavoro	1	2	3	4
TOTALE	25	50	75	100

* Solo in caso di particolari obiettivi assegnati individualmente specificarli in un allegato alla presente scheda

n.b. i punteggi inseriti in scheda sono resi noti ai soli fini della completa illustrazione della metodologia. Non è opportuno riportarli nelle schede di valutazione individuali che saranno distribuite per evitare "condizionamenti" di ogni sorta nel momento della compilazione

Metodologia di valutazione del Personale DIRIGENTE o comunque svolgente funzioni dirigenziali (Responsabile di P.O.)

Mentre i dipendenti senza responsabilità apicale di gestione rispondono del loro operato principalmente in termini di *adempimento delle direttive ricevute*, i "Responsabili", siano essi con la qualifica di Dirigente o dipendenti con incarico di Posizione Organizzativa, in quanto apicali di struttura, rispondono direttamente e prioritariamente degli *obiettivi assegnati* in termini di loro conseguimento ("Cosa è stato fatto") e dalle *modalità con cui gli stessi risultati sono stati conseguiti* ("Come è stato fatto"), ovvero attraverso l'esplicitazione di quali comportamenti organizzativi: sia professionali che relazionali.

Pertanto, la valutazione di questa tipologia di personale, ovvero dei "Capi", si esplicita principalmente su due assi:

1. L'asse dei *risultati ottenuti* a fronte di specifici *obiettivi individuali assegnati*
2. L'asse dei *comportamenti org. vi* (*competenze professionali e manageriali*) dimostrati.

Di solito il primo asse - quello dei risultati - pesa da 1/2 a 2/3 della valutazione complessiva e l'altro asse - quello dei comportamenti -, pesa il rimanente 1/3 o comunque in proporzione quando vi sono anche altri fattori da valutare, come in questo caso.

Ciò discende dall'evidente considerazione che per un "capo" è più importante il "Cosa ha fatto" (Risultati) e subito dopo, in ordine di importanza, viene il "Come ha fatto" (Comportamenti).

Il D. Lgs. 150/2009 fissa all'art. 9, in aggiunta a quelli sopra citati, altri due indicatori di misurazione e valutazione della performance individuale per le posizioni dirigenziali.

Questi fattori sono collegati:

3. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

1. L'asse dei Risultati

Ai sensi dell'art. 10 del D.Lgs. 150/2009, ("Piano della performance e Relazione sulla performance"), al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche redigono annualmente entro il **31 gennaio**, un documento programmatico triennale, denominato **Piano della performance**, con aggiornamento annuale, da adottare in coerenza con il ciclo della programmazione finanziaria, **che definisce**, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, **gli indicatori** per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione nonché **gli obiettivi individuali** assegnati al personale dirigenziale e non ed i relativi indicatori.

Successivamente a tale adempimento, orientativamente nei mesi di febbraio/marzo di ciascun anno, il Direttore generale o, quando questa figura manca, il Segretario Comunale, tenuto conto del "**Piano della Performance**" di cui sopra e degli obiettivi strategici assegnati dall'organo di direzione politica e dei documenti di programmazione (PEG - POR - POG -) formalizza a ciascun Responsabile di posizione organizzativa gli obiettivi gestionali individuati dalla Giunta, o da altro Organo di direzione e indirizzo politico, e da conseguire nell'anno.

Tali obiettivi vengono preventivamente verificati con l'O.I.V. (già "Nucleo di Valutazione") nel loro contenuto tecnico e prestazionale, e mai nel merito, a livello di chiarezza, significatività, difficoltà di realizzazione e di esplicitazione degli indicatori di risultato, così come disposto all'art. 5 del citato D. Lgs.

Infine vengono ponderati su base 100.

Sono previsti, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 150/09, due momenti di monitoraggio circa lo stato di avanzamento degli obiettivi, il primo, di norma, entro la fine di giugno/ luglio ed il secondo riscontro viene effettuato con la successiva valutazione di periodo, di norma intorno a settembre/ottobre

In tali momenti l'O.I.V. (già Nucleo di Valutazione), d'intesa con i responsabili delle strutture, verifica l'esigenza di riparametrare gli obiettivi individuati, in funzione delle eventuali variazioni sopraggiunte e segnalate sia dalla Giunta che dagli stessi Responsabili.

Il ciclo di valutazione si chiude con la valutazione finale che di solito è effettuata nelle prime settimane del mese di Gennaio. Tutto questo viene formalizzato ed espresso attraverso la compilazione di una apposita scheda come quelle riportate in appendice a queste pagine.

Le schede sono due perché rappresentano due diversi livelli di complessità della metodologia di valutazione che, a sua volta, esprime il livello di "maturità e di crescita" della cultura organizzativa presente nell'Ente. E' opportuno quindi approvarle entrambe e cominciare almeno il primo ciclo di valutazione usando la più semplice per passare, poi, ad utilizzare la successiva.

La scala di valutazione utilizzata è di tipo pentenario, dove il valore mediano "3" rappresenta la perfetta adeguatezza fra prestazione attesa e prestazione resa.

Il totale dei punti potenziali assegnati alla valutazione degli obiettivi, qualsiasi scheda si utilizzi, è di 500 su una valutazione totale compresa in un punteggio di 1000.

Questa valutazione, quindi, pesa il 50% di tutta la valutazione.



2. L'asse dei Comportamenti Manageriali.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi punta sul risultato dell'azione manageriale. Tuttavia la realtà organizzativa di un ente locale non è solo la somma di azioni individuali, è anche un fatto organizzativo, un insieme di comportamenti che richiedono capacità professionali, esperienza, collaborazione, coordinamento, relazione, rispetto delle regole, insomma uno stile culturale e manageriale.

Il "come si è fatto" è perciò altrettanto importante del "cosa si è fatto". Pertanto, la valutazione dei comportamenti manageriali contribuisce ad evitare che la tensione individuale dei singoli Responsabili, tutti presi individualmente al raggiungimento dei loro specifici risultati, porti al cosiddetto "effetto diaspora": ciascuno è portato a pensare ai suoi obiettivi ed alla sua "vittoria", con conseguente riduzione della collaborazione intraorganizzativa.

Ai fini della citata valutazione delle capacità e dei comportamenti manageriali, i fattori di valutazione considerati caratterizzanti il ruolo dei Responsabili di settore sono la:

1. *Capacità comunicativa*
2. *Capacità di risposta*
3. *Capacità collaborativa*
4. *Spirito di iniziativa*
5. *Soluzione dei problemi*
6. *Capacità decisoria*
7. *Visione d'insieme*
8. *Senso di responsabilità*
9. *Efficienza nel lavoro*
10. *Flessibilità*

Ogni comportamento osservato viene declinato in punti, da 5 a 25, secondo una scala pentenaria, e quindi il soggetto in esame potrà totalizzare un massimo di 250 punti (25 punti X 10 fattori).

Come in ogni scala pentenaria, il valore centrale (15 punti) rappresenta la perfetta coincidenza fra prestazione/comportamento atteso e prestazione/comportamento osservato.

Il valore centrale è, quindi, la rappresentazione della buona prestazione/comportamento.

La proposta di valutazione viene espressa dal Direttore Generale o, ove la figura manchi, dal Segretario Comunale in quanto Presidente dell'Organo di Valutazione.



I FATTORI DI VALUTAZIONE E COMPORTAMENTI OSSERVATI

1. Comunicazione	
25	Ha saputo interloquire con efficienza ed efficacia: le sue comunicazioni, verbali e scritte, sono sempre risultate adeguate, mirate e molto curate nella forma
20	Si è dimostrato capace ed affidabile nell'assicurare, sempre e comunque, un eccellente livello nei flussi di comunicazione verso gli uffici destinatari
15	Ha curato, con buona attenzione e completezza, gli aspetti di comunicazione verso gli uffici destinatari
10	Ha alternato, sia a livello verbale che scritto, risultati di comunicazione molto variabili: dal sintetico/esauriente al prolisso/superfluo
5	Non è sembrato per nulla impegnato a rendere le proprie comunicazioni di un livello accettabile, vanificando, spesso, gli sforzi in tal senso di tutta la struttura

2. Capacità di risposta	
25	E' sempre stato in grado di fornire risposte tempestive ed esaurienti, attivandosi in ogni modo pur di soddisfare il "cliente" richiedente
20	La sua capacità di risposta si è rivelata decisamente buona, anche in condizioni di lavoro eccezionali e caratterizzate da notevoli limitazioni temporali
15	Ha saputo far fronte alle richieste provenienti dai vari interlocutori, rispettando tempi e procedure
10	La sua capacità di risposta è risultata variabile ed i relativi tempi di attesa, imprevedibili
5	Ha operato con lentezza ed inaffidabilità, sia nelle comunicazioni verbali che nell'invio di documenti, determinando frequenti reclami da parte del "clienti" interessati

3. Collaborazione	
25	Spontaneamente ha compreso quando era necessario collaborare in modo particolare. Ha dimostrato un atteggiamento di forte integrazione nel gruppo, pur rimanendo disponibile nei confronti dei colleghi di altri servizi/uffici
20	E' sempre stato disponibile nell'offrire la massima collaborazione all'interno del proprio gruppo di lavoro, ricercando le soluzioni di collaborazione
15	Ha collaborato in maniera normale e continua con i colleghi del proprio gruppo di lavoro
10	Si è integrato solo se sollecitato dai colleghi o dalle necessità operative. Appena gli è stato possibile ha dato rilevanza al proprio lavoro in confronto a quello degli altri
5	Ha sempre teso all'isolamento, non integrandosi nel gruppo né a livello personale né a livello professionale

4. Spirito di iniziativa	
25	Ha avuto molte iniziative sensate e brillanti, rivolte anche al futuro, per cui ha saputo superare prontamente e bene anche situazioni impegnative e non previste
20	Anche di fronte ad imprevisti piuttosto impegnativi ha dimostrato pronto spirito d'iniziativa ed ha ottenuto buoni risultati.
15	Ha dimostrato buona iniziativa nell'ambito delle sue incombenze ed ha superato agevolmente le difficoltà prevedibili incontrate nel corso del suo lavoro
10	Applicandosi, di preferenza, ad un lavoro di routine, quando ha incontrato difficoltà impreviste, non sempre ha saputo ottenere risultati accettabili
5	Ha limitato la propria attività a ciò che gli veniva esplicitamente detto di fare, rendendo necessari numerosi interventi stimolatori

5. Soluzione dei problemi	
25	Ha dimostrato spiccate capacità intellettuali, inquadrando con chiarezza difficili problemi e dando loro soluzioni realistiche
20	Ha affrontato, con buoni risultati, anche problemi poco usuali o di difficoltà superiore al normale, dimostrando di orientarsi facilmente anche in situazioni complesse
15	Ha dimostrato di comprendere bene l'essenza dei problemi normali del suo lavoro e di individuarne, in modo esauriente, le soluzioni.
10	Talora non ha saputo inquadrare con sufficiente chiarezza problemi normali per la sua mansione: in casi del genere ha dato conclusioni superficiali o soluzioni approssimative
5	Ha dimostrato, con una certa frequenza, di ragionare in modo confuso: ha dato prova di carenze nel vagliare i fatti e nel trarne le conclusioni

6. Capacità decisoria	
25	Ha dimostrato grande sicurezza nel prendere rapide e valide decisioni: quando è stato necessario ha deciso in presenza di forte rischio ed ha ottenuto risultati soddisfacenti
20	Ha dimostrato tempestività e concretezza nel decidere ed anche in casi difficili o eccezionali ha dato, in genere, soluzioni soddisfacenti
15	Ha deciso con adeguata prontezza e buoni risultati nei casi abituali o vicini alla norma
10	Nel giungere a decisioni, in casi abituali, ha avuto tendenza a seguire opinioni altrui, senza una convinzione propria
5	Anche nell'affrontare argomenti abituali, spesso ha dimostrato indecisione; oppure ha deciso con precipitazione, ottenendo risultati controproducenti



7. Visione d'insieme

25	In ogni sua attività e decisione ha costantemente tenuto presente l'economia generale dell'ente, risolvendo i problemi sempre nel modo per esso più vantaggioso
20	Ha dimostrato particolare sensibilità alle esigenze dell'ente, a cui ha saputo armonizzare le proprie decisioni
15	Ha sempre tenuto presenti i riflessi delle sue decisioni, inquadrandoli, con buoni risultati, in un'adeguata prospettiva generale
10	In genere ha tenuto presenti i requisiti d'insieme delle soluzioni, tuttavia qualche volta ha seguito interessi piuttosto settoriali
5	Nelle soluzioni date ai problemi ha dimostrato di essere particolarista e non ha tenuto adeguatamente in considerazione i riflessi generali del suo operato

8. Senso di responsabilità

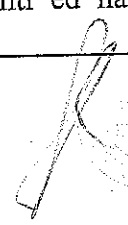
25	Ha cercato, in armonia con le esigenze dell'Ente, ulteriori e più estese incombenze, applicandosi anche ad esse con buoni risultati
20	Per il suo senso di responsabilità, i controlli sul suo operato hanno avuto un significato soltanto formale; ha ricevuto volentieri ulteriori e maggiori incombenze
15	Il suo senso di responsabilità è risultato sempre adeguato, per cui è stato sufficiente solo un controllo generico, senza interventi diretti
10	Qualche volta il suo senso di responsabilità è stato meno vivo del dovuto e quindi si sono resi necessari controlli abbastanza frequenti e qualche intervento correttivo
5	In genere ha cercato di sottrarsi il più possibile alle sue responsabilità e di conseguenza ha reso necessari controlli costanti e frequenti interventi correttivi

9. Efficienza nel lavoro

25	Ha saputo organizzare bene il suo lavoro, così da essere in grado di superare, con buon esito, anche situazioni eccezionali e di grande impegno
20	In genere ha saputo far fronte con buoni risultati anche a situazioni impegnative, necessitando di appoggio solo in situazioni eccezionali
15	Ha saputo organizzare in modo adeguato il suo lavoro abituale, necessitando di un minimo appoggio nelle variazioni di un certo rilievo
10	Con una certa frequenza si è trovato in difficoltà di fronte a situazioni prevedibili, non avendo considerato in anticipo i possibili sviluppi del suo lavoro
5	Non ha saputo organizzare il proprio lavoro abituale, suddividendolo ed equilibrando i vari compiti in un programma realistico

10. Flessibilità

25	Ha dimostrato spirito critico verso le attività svolte; studia e propone cambiamenti metodologici e procedurali volti all'ottenimento di migliori risultati
20	Ha dimostrato un buon spirito di apprendimento verso i cambiamenti imposti da nuovi metodi o procedure, rispondendo in tempi più che normali alle variazioni
15	Si è adeguato alle disposizioni intervenute a variare il suo normale iter lavorativo
10	E' riuscito, con difficoltà, ad inserirsi nei cambiamenti procedurali proposti da nuove procedure o da situazioni createsi nell'ambito del suo lavoro
5	Non ha accettato nuove situazioni rispetto a quelle preesistenti ed ha avuto difficoltà nell'apprendere nuovi metodi o procedure



3. Gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

In adempimento a quanto disposto dalla citata normativa, la presente metodologia prevede l'assegnazione di uno specifico punteggio (max. 20% della valutazione complessiva) da assegnarsi sulla valutazione di uno specifico documento che ogni dirigente dovrà predisporre entro il **15 marzo** di ogni anno e denominato "Relazione sulla performance di Settore/Servizio", redatto conformemente a quanto previsto all'art. 10 del D. Lgs. 150/2009 che lo richiede per l'intero Ente.

Tale singola relazione costituirà, appunto, parte della più ampia "relazione sulla Performance" dell'Ente che sarà costituita dalla collazione delle singole "Relazioni di Settore/Servizio".

Ai soli fini della presente valutazione delle prestazioni dirigenziali, ovvero fatta salva ogni altra diversa modalità che l'Amministrazione intenderà darsi per adempiere alla normativa, verrà utilizzata una apposita scheda di cui al seguente allegato che recepisce integralmente gli ambiti di misurazione previsti all'art. 8 del D. Lgs. 150/09.

Poiché vi sono otto fattori da valutare con un punteggio massimo per singolo fattore di 25 punti assegnabili su scala pentenaria con intervalli di 5 (5 - 10 - 15 - 20 - 25), il punteggio massimo assegnabile attraverso la valutazione della "Performance Organizzativa" ad ogni singolo dirigente, sarà di **200 punti** (8 x 25).

Anche in questo caso, come in ogni precedente scala pentenaria, il valore centrale (15 punti) rappresenta la perfetta coincidenza fra situazione attesa e/o auspicata e situazione rilevata e misurata.

Il valore centrale è, quindi, la rappresentazione numerica di un giudizio di assoluta adeguatezza.

A handwritten signature in dark ink is written over a circular official stamp. The stamp contains some illegible text, possibly a date or a reference number.

SCHEDE DI VALUTAZIONE PER UNITA' DI STRUTTURA

Servizio: _____

ANNUALITA' DI RILEVAZIONE 201__

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI ORGANIZZATIVE

FATTORE	PUNTEGGIO (5 - 10 - 15 - 20 - 25)
1. La struttura in esame ha attuato nel periodo in esame e attraverso il proprio operato delle azioni volte alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività? Se sì, quali?	
2. La struttura ha dimostrato <i>efficacia gestionale</i> svolgendo nel preventivato rispetto delle fasi, dei tempi, degli standard qualitativi e con l'utilizzo delle risorse finanziarie previste i piani e i programmi fissati? Se sì, attraverso quali azioni e in che misura percentuale?	
3. La struttura ha avuto il modo di rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi o delle attività rese? Se sì, quale è stato il riscontro?	
4. La struttura ha contribuito alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali dei singoli dipendenti? Se sì, attraverso quali azioni?	
5. La struttura ha contribuito allo sviluppo quali-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? Se sì attraverso quali azioni?	
6. La struttura ha dimostrato <i>efficienza</i> nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi? Se sì, attraverso quali azioni ed in che misura?	
7. Quali sono i dati quantitativi e qualitativi della produzione erogata dalla struttura?	
8. La struttura ha attuato nel periodo considerato forme di promozione delle pari opportunità? Se sì, quali?	

Punteggio Totale = _____ / 200

In allegato le relazioni che illustrano lo specifico dei Fattori: 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8.
(crocettare in corrispondenza dei Fattori di cui si allega la relazione)



4. La capacità di valutazione dei propri collaboratori

Questo fattore di valutazione della performance dirigenziale, si può dire, è una "innovazione" nelle metodologie di valutazione introdotto e voluto dalla c.d. riforma "Brunetta".

Ciò nasce dalla considerazione che in passato, molto spesso per non dire quasi sempre, i dirigenti hanno teso a "livellare" le valutazioni dei propri collaboratori e ciò per i motivi più disparati.

La ricerca di non ingenerare climi di contenzioso e di ostilità nei rapporti introrganizzativi, la "incapacità" professionale nella valutazione, la tendenza ad un "quieto vivere" e, in ultimo ma non per ultimo, la considerazione dei conseguenti aspetti di riduzione del reddito a fronte di valutazioni non ai livelli massimi, sono fra le principali ragioni che hanno spinto sino ad ora i dirigenti a fornire valutazioni "appiattite" sui livelli superiori delle scale di valutazione.

Di fatto il D. Lgs. 150/09 per recuperare queste situazioni ha introdotto la valutazione, anche, della *... "capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenza dei giudizi" (art. 9).*

Per ottemperare, si è prevista una valutazione su scala a tre livelli di riscontro (0, 25, 50), con un punteggio massimo assegnabile di 50 punti, così suddivisi:

Valutazioni dei propri collaboratori fatta attraverso una differenziazione dei giudizi:

- | | |
|-------------------------------------|----------|
| 1. Piatta | 0 punti |
| 2. Modestamente differenziata | 25 punti |
| 3. Significativamente differenziata | 50 punti |

Stante la concreta possibilità da parte del dirigente di strutture con ridotti numeri di personale assegnato e, di conseguenza, con una oggettiva impossibilità ad avere un ampio spettro di valutazioni su cui riscontrare una situazione di necessaria "differenziazione", il punteggio massimo si intende raggiunto anche nel caso di valutazioni con identico punteggio fatte dal Responsabile nei confronti di una struttura che si sostanzia nella presenza di due/tre dipendenti.

A questo criterio si ancora la esenzione dalle c.d. fasce di premialità di cui all'art. 19, comma 6° del citato D. Lgs. 150/09.

L'ancoraggio fra punteggio della valutazione e livello di indennità di risultato

Il massimo punteggio ottenibile nella scheda di valutazione del singolo dirigente è di **1.000 punti** ed è rappresentato dalla sommatoria dei singoli punteggi relativi ai 4 fattori di valutazione, vale a dire dalla somma dei punteggi relativi a:

1. la valutazione degli obiettivi singoli	max 500 punti
2. la valutazione dei comportamenti organizzativi – competenze	max 250 punti
3. la valutazione degli indicatori di performance organizzativa	max 200 punti
4. la valutazione della capacità di differenziare i giudizi	max 50 punti

Su scala "1.000", la soglia della SUFFICIENZA della prestazione è compresa nella fascia di punteggio 501 – 549.

Dal punteggio 275/500 ovvero 550/1000, la prestazione è da considerarsi come classificabile da BUONA (cioè pienamente corrispondente allo STANDARD ATTESO), a prestazione OTTIMA, fino ad arrivare alla prestazione di ASSOLUTO RILIEVO.

La soglia del 550/1000 è, pertanto, un netto spartiacque che dà pieno diritto alla corresponsione della premialità prevista dai Contratti (c.d. "indennità di risultato").

Infatti, diversamente da ricordi di scolastica memoria, il significato del valore mediano "3" o "275" o "550", a seconda, della scala (pentenaria/500simale/1000simale) utilizzata, non rappresenta la "magra sufficienza", ma sostanza e rappresenta la perfetta corrispondenza fra prestazione attesa e prestazione erogata.

I corretti significati della scala pentenaria sono:

1 = prestazione insufficiente, nettamente inferiore ai risultati attesi;	- -
2 = prestazione scarsa/sufficiente, quasi rispondente ai risultati attesi;	- / 0
3 = <u>prestazione buona, pienamente rispondente ai risultati attesi;</u>	<u>STANDARD ATTESO</u>
4 = prestazione ottima, elevata e superiore rispetto ai risultati attesi;	+
5 = prestazione di assoluto rilievo, nettamente superiore ai risultati attesi.	++

Di fatto quindi una valutazione "3", (ovvero 275/500 o 550/1000) dovrebbe dare di per sé il diritto a percepire la totalità del fondo.

Ma questo non è gestionalmente opportuno perché non si lascerebbero spazi alla possibilità di riconoscere prestazioni rese oltre le aspettative e migliorative di quelle concordate, abbattendo drasticamente la tensione al miglioramento attraverso un appiattimento.

Se non ci sono spazi, anche economici, per riconoscere prestazioni rese oltre il dovuto concordato, perché il personale dovrebbe "darci di più"?

Per questo motivo è metodologicamente corretto ancorare in modo più che proporzionale il punteggio conseguito con la percentuale di compenso incentivante spettante: chi raggiunge il valore "3" su scala pentenaria, a cui corrispondono - a secondo della scala che si utilizza -, i punteggi 275-300/500 (scala 5centesimale) o 550-600/1000 (scala 1000simale) ha diritto non al solo 60% dell'indennità contrattualmente prevista, ma ad un valore di indennità, in termini di percentuale collegata, più che proporzionale.

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRESTAZIONE

1. Valutazione Obiettivi individuali	Punti	/	su max.	500
2. Valutazione Comportamenti Organizzativi/Competenze	Punti	/	su max.	250
3. Valutazione Indicatori di performance organizzativa	Punti	/	su max.	200
4. Valutazione della capacità di differenziare i giudizi	Punti	/	su max.	50
Totale Punti				/ su max. 1.000

☐ 1. Performance complessivamente insufficiente	
☐ 2. Performance complessivamente sufficiente	
☐ 3. Performance complessivamente ADEGUATA, nella norma	
☐ 4. Performance complessivamente PIU' CHE ADEGUATA, SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	
☐ 5. Performance complessivamente DI ASSOLUTO RILIEVO, NETTAMENTE SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	

NOTE

Valutazione finale del _____

Firma del/i Valutatore/i _____

Valutazione finale del _____

Firma del Responsabile per accettazione _____



Scheda obiettivi (1° livello di complessità di applicazione)

Ente: _____									
Nome della Posizione		Titolare:				Periodo di valutazione: 01/201__ - 12/201__		Scala di valutazione	
1. OBIETTIVI ASSEGNATI		QUANTIFICAZIONE E UNITA' DI MISURA		PESO %		RISULTATI RAGGIUNTI E FATTORI OGGETTIVI DA CONSIDERARE		1 2 3 4 5 PUNTI	
1.1.									
1.2.									
1.3.									
1.4.									
1.5.									

a) Le risorse attribuite per garantire il perseguimento degli obiettivi assegnati sono state giudicate, concordemente, congrue, pertinenti, reali e disponibili.

b) Gli obiettivi assegnati saranno sottoposti a verifiche periodiche: a GIUGNO/LUGLIO e a SETTEMBRE/OTTOBRE

Data assegnazione Obiettivi _____ Firma per accettazione _____ II N.d.V - O.I.V. _____

Data 1° verifica di periodo _____ Firma per accettazione _____ II N.d.V - O.I.V. _____

Data 2° verifica di periodo _____ Firma per accettazione _____ II N.d.V - O.I.V. _____



Scheda obiettivi (2° livello di complessità di applicazione)

Ente:

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI DEL _____

ANNO 201__

OBIETTIVO n°	INDICATORE DI RISULTATO: VAL. MINIMO		INDICATORE DI RISULTATO: VAL. MASSIMO		PESO %	COMPLESSITA' (scala 1-5)		STRATEGICITA' (scala 1-5)		CLASSE (scala 1-5)	PUNTEGGIO POTENZIALE
	AMM.NE	AMM.NE	AMM.NE	AMM.NE		DIRIGENTE	AMM.NE	AMM.NE	AMM.NE		
OBIETTIVO n° 1					20	3	3	3	3,00	60	
OBIETTIVO n° 2					10	2	4	4	3,30	33	
OBIETTIVO n° 3					15	5	2	2	3,05	45,75	
OBIETTIVO n° 4					10	3	5	5	4,30	43	
OBIETTIVO n° 5					20	4	4	4	4,00	80	
OBIETTIVO n° 6					25	3	3	3	3,00	75	
										punteggio potenziale =	
										336,75	

336,75

DESCRIZIONE OBIETTIVO

OBIETTIVO n° 1
OBIETTIVO n° 2
OBIETTIVO n° 3
OBIETTIVO n° 4
OBIETTIVO n° 5
OBIETTIVO n° 6

PUNTEGGIO CONSEGUITO =

%

LIVELLI DI RISULTATO CONSEGUITO	PUNTEGGIO	%
	48	80
	19,8	60
	18,3	40
	43	100
	48	60
	60	80
	23,1	70,4

VALORE PUNTEGGIO TOTALE SU BASE POTENZIALE

SU

%

336,75	70,4
--------	------

VALORE PUNTEGGIO TOTALE SU BASE = 500

SU

%

500,00	70,4
--------	------

