

# **Comune di ACCADIA**

**Documento sulla compatibilità del sistema di  
programmazione, controllo e valutazione ai principi del  
d.Lgs 150/2009**

## **PIANO PERFORMANCE 2018/2020**

*Sistema delle performance*

*Sistema di Valutazione dei risultati dei dirigenti*

*Sistema di valutazione dei risultati degli incaricati di Posizione Organizzativa*

*Sistema permanente di valutazione dei dipendenti*

Approvato con delibera di giunta comunale numero 23 del 28/02/2018

## **Premessa Metodologica**

Il presente documento definisce le linee di indirizzo per l'applicazione presso il Comune di ACCADIA del norme del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

La diagnosi applicata alle persone in situazione lavorativa e ai ruoli viene chiamata "valutazione". Il compito di valutare rappresenta l'aspetto professionale più delicato del ruolo dirigenziale, perché sfiora talmente da vicino la dimensione privata individuale da obbligare chi lo esercita a chiarimenti etici e tecnici precisi.

Sono completamente superati i modelli organizzativi che riservano ad alcune funzioni specializzate interne o esterne il compito della valutazione del personale e del suo ruolo. Nelle organizzazioni di successo che hanno immagine e mercato in sviluppo e creano un clima interno motivato e integrato, la valutazione delle persone e delle posizioni è parte integrante del ruolo del capo diretto, il quale risulta il primo responsabile della efficienza della propria organizzazione. La direzione del personale lo assiste, fungendo da banca-dati, sempre con ruolo di consulente o, al massimo, di co-decisore.

L'assunto etico della valutazione è il seguente:

- \* la valutazione di una persona sul lavoro e del suo ruolo è un diritto - dovere, sia dell'organizzazione che della persona;
- \* essa è la base indispensabile di un corretto rapporto di prestazione scambievole;
- \* essa si concretizza in una serie di giudizi formulati in rapporto a una realtà di riferimento.

L'assunto tecnico della valutazione è il seguente:

- \* i comportamenti delle persone e le caratteristiche organizzative di un ruolo possono essere descritti secondo criteri stabiliti e standardizzati;
- \* pertanto possono essere confrontati tra loro e dare luogo a distribuzioni di valore che diventano misura in rapporto agli standard di riferimento.

Gli ambiti della valutazione sono principalmente quattro e riguardano:

- \* la Posizione nel lavoro (cosa si deve fare);
- \* la Prestazione sul lavoro (cosa si è fatto);
- \* il Potenziale individuale (cosa si può fare oltre);
- \* il Potenziammento personale (cosa si può migliorare).

I criteri della valutazione consistono nello scegliere alcuni fattori, allenarsi a riconoscerli, valutarli in termini di realizzabilità e di realizzazione, applicarli a un individuo o ad un ruolo, confrontare i risultati rispetto all'universo di riferimento ed esprimere, infine, un giudizio sintetico.

Delle 4P sopra elencate (Posizione, Prestazione, Potenziale e Potenziamento) questo documento affronta la **VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

## **LE CONDIZIONI DELLA VALUTAZIONE**

**Le valutazioni sono sempre e comunque effettuate.** Il semplice contatto tra persone diverse ha già in sé l'occasione e la causa della formulazione di un giudizio: in una qualsiasi situazione di lavoro una valutazione è dunque inevitabile. Il sistema di valutazione proposto tende a sostituire gli inevitabili comuni "apprezzamenti" espressi spontaneamente sulla base di molteplici indirizzi soggettivi, con un giudizio per quanto più possibile equo. Ciò premesso, vediamo di esaminare i presupposti logici del sistema di valutazione.

## **FREQUENZA**

La valutazione delle prestazioni è un processo continuo assimilabile, anzi, coincidente, in gran parte, con il processo di leadership che ogni capo esercita al meglio delle sue capacità nei confronti dei suoi collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro.

La valutazione delle prestazioni dovrà essere **formalizzata con frequenza annuale** (o semestrale) per garantire omogeneità di giudizio e perché possa essere utilizzata per fornire elementi utili per altre decisioni relativi allo sviluppo professionale (formazione, retribuzione, carriera).

## **TECNICA**

La valutazione si basa sul confronto tra "ATTESO" ed "EFFETTIVO" e fa riferimento in primo luogo agli **effetti gestionali del COMPORTAMENTO** e in secondo luogo, per quanto più possibile, a fatti gestionali collegati ai **RISULTATI**.

La valutazione non deve fare riferimento alle caratteristiche personali in sé, se queste non hanno influenza sui risultati. In altri termini si può dire che si valuta ciò che una persona ha fatto, non com'è fatta questa persona; o, anche, che si valuta la prestazione e non la persona.

## **RESPONSABILITÀ'**

La responsabilità della valutazione è affidata al capo diretto della persona da valutare, in quanto è nella migliore posizione per utilizzare la tecnica proposta senza soluzioni di continuità.

Il responsabile della valutazione (ovvero il capo diretto, contrattualmente abilitato alla responsabilità della gestione di risorse umane e finanziarie) può acquisire dai propri collaboratori ogni altra utile informazione ai fini di una efficace e completa valutazione.

A questo scopo - qualora ciò non sia avvenuto periodicamente durante la realizzazione del progetto - il responsabile della valutazione acquisisce informazioni anche dai responsabili di progetti nell'eventualità che un proprio collaboratore abbia prestato attività in progetti di altre aree.

L'attività di revisione della valutazione formulata dal capo diretto - di cui al punto successivo - riguarda anzitutto la verifica dell'omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati dai capi diretti (primo valutatore). In tal senso, quindi, si esprime il ruolo del cd. "Secondo valutatore".

## REVISIONE

La valutazione è l'espressione di una opinione personale espressa dal valutatore e non è mai una "misura di rendimento". Rimane quindi, un fatto soggettivo, sia pure sistematico.

La valutazione espressa dal capo diretto deve, pertanto, essere revisionata dal suo superiore al fine di omogeneizzare il giudizio espresso.

Pertanto, il ruolo del secondo valutatore è indispensabile per assicurare che il sistema di valutazione tenda verso l'eliminazione delle criticità implicite nella circostanza che le valutazioni sono frutto di un numero variabile di valutatori.

Nella realtà degli enti locali, soprattutto di piccole dimensioni, diventa centrale il ruolo dell'organo di valutazione che deve presiedere la valutazione complessiva dell'ente, affiancando i singoli valutatori, affinché le valutazioni siano effettuate correttamente e si riducano i fenomeni di discriminazione tra valutati e gli opportunismi dei valutatori.

## COMUNICAZIONE

La comunicazione è un **requisito essenziale** perché la valutazione non sia soltanto uno strumento di giudizio, ma **anche un'opportunità** che consente:

- al capo valutatore di verificare il suo modo di vedere la prestazione del collaboratore;
- al collaboratore valutato di confrontarsi con il capo;
- ad entrambi di fare chiarezza su:
  - risultati attesi
  - risultati conseguiti
  - problemi gestionali
  - sviluppo delle prestazioni

## DESTINATARI

Il sistema di valutazione riguarda tutto il personale; anche per i dirigenti vengono fissati gli obiettivi relativi al programma o alla funzione che presidiano, o altri che si rendessero necessari.

Il sistema di valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'istituto. Questo scopo primario comprende due diversi aspetti:

- > la chiarificazione a ciascun dipendente, degli obiettivi dell'organizzazione e, in questo contesto, degli obiettivi affidati al singolo dipendente e delle conseguenti responsabilità;
- > la facilitazione del confronto aperto tra responsabili di strutture e loro collaboratori sui risultati ottenuti:

Secondo importante scopo del sistema è di rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione delle prestazioni del personale, superando i difetti di genericità e ambiguità che hanno in tutte le organizzazioni determinato il fallimento delle note di qualifica.

Terzo fondamentale scopo del sistema è di valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere, attraverso l'analisi e la valutazione delle prestazioni individuali, sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione.

A tal fine, un sistema di valutazione delle prestazioni oltre ad essere uno strumento di giudizio, è rivolto a:

- **inserirsi nel processo manageriale di gestione dell'attività lavorativa;**

- **essere percepito dal management come utile per lo svolgimento del proprio ruolo;**
- **evitare un metodo burocratico, ma un mezzo per orientare e/o riorientare la prestazione;**
- **possedere criteri di misurazione e di riferimento quanto più possibile oggettivi.**

In sintesi si può dire che la finalità di un sistema di valutazione è di fornire una ponderata e sistematica valutazione delle prestazioni di quanti operano nell'ente in modo che risponda ai requisiti di EQUITÀ' e di UTILITÀ'.

In definitiva, il sistema di valutazione delle prestazioni non è volto a realizzare astratte classifiche dei dipendenti né, tanto meno, può essere ridotto a mero strumento per attivare "premi e punizioni". Al contrario, esso è soprattutto un fondamentale mezzo per conoscere e migliorare la realtà organizzativa e per valorizzare al massimo la principale risorsa di cui si avvale l'ente, cioè il personale.

## **GLI ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE**

### **A) L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE: OBIETTIVI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

La valutazione della prestazione dei dipendenti avviene su due piani fondamentali:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati; questo fattore sarà valutato attraverso il fattore di valutazione **RISULTATI OTTENUTI**, contenuto nel sistema di valutazione.
- l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una direzione aperta, moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato le capacità di direzione richieste in un ente locale (competenze organizzative). Il comportamento organizzativo sarà valutato con i 4 fattori di valutazione (**Rendimento qualitativo, integrazione personale nell'organizzazione, capacità organizzative e di gestione, competenza professionale e capacità tecnica**) che saranno specificati di seguito.

*La metodologia prevede che per il primo periodo di valutazione, verranno valutati soltanto i comportamenti organizzativi e quindi non sarà utilizzato il fattore di valutazione "RISULTATI OTTENUTI"; questo perché per procedere ad una corretta valutazione dei risultati bisogna realizzare una precisa pianificazione delle attività e degli obiettivi, gli stessi devono essere preventivamente comunicati e spiegati al personale valutato, e questi devono quindi essere monitorati in itinere e a fine periodo . (Piano dettagliato degli obiettivi)*

*Si ipotizza, poi, che tale fattore assumerà valore crescente all'aumentare dell'autonomia gestionale e di ruolo; in questo senso assumerà maggiore peso e importanza per le categorie di livello superiore (in particolare la categoria D).*

**Al fine di valutare i risultati, sarà utilizzato il fattore:**

#### **Risultati ottenuti**

Con questo fattore si vuole sottolineare la seconda dimensione della valutazione della prestazione, cioè i risultati; in questo fattore quindi concorreranno i punteggi attribuiti agli obiettivi del P.E.G., individuali e strategici, valutando quindi il rendimento e l'apporto

quantitativo raggiunto da ogni persona coinvolta nel singolo obiettivo.

Per quanto riguarda il funzionamento tecnico del P.E.G. si rimanda alle specifiche caratteristiche dei singoli documenti e modalità tecniche di gestione operanti nei singoli enti. In questa area verranno anche inseriti gli obiettivi personali attribuiti ad ogni singolo lavoratore a inizio periodo, secondo i principi esposti precedentemente. In sintesi quindi i sotto-fattori di valutazione saranno:

- > Obiettivi derivati dal P.E.G. (si vedano le specifiche caratteristiche degli obiettivi di cui al piano dettagliato; nei singoli enti);
- > Obiettivi personali (si veda la specifica scheda di valutazione degli obiettivi individuali);
- > Obiettivi strategici (obiettivi complessivi dell'amministrazione che possano incentivare il lavoro di gruppo e il senso di appartenenza all'ente locale).

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di risultati specifici, eventualmente espressi attraverso idonei indicatori di risultato, che consentano di determinare a consuntivo la misura in cui ciascun obiettivo è stato raggiunto (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una direzione in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo. Tali atteggiamenti sono "tipizzati" e descritti attraverso una check list, che costituisce il riferimento per la valutazione. L'utilizzo combinato di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano dei comportamenti organizzativi permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

## **CARATTERISTICHE GENERALI DEGLI OBIETTIVI**

### **In generale, gli obiettivi rappresentano:**

1. risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento,
2. riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria,
3. in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione,
4. concordati ad inizio periodo,
5. risultati riferiti all'intero settore (che però non siano l'attività ordinaria complessiva o attività routinaria e normale).

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, i responsabili sono chiamati a fornire un contributo propositivo. Per questo risulta fondamentale che gli obiettivi che si andranno a definire siano in linea con le linee politiche.

### **Requisiti degli obiettivi:**

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono possedere i seguenti requisiti formali:

- **chiarezza e precisione:** devono identificare in modo chiaro e preciso il punto di arrivo ed i risultati attesi;
- **sinteticità:** devono contenere una descrizione di massima molto sintetica delle attività che si prevede di porre in essere, evitando elencazioni lunghe e ridondanti specificità: i diversi obiettivi devono essere adeguatamente specificati nelle proprie dimensioni di risultato, eventualmente associando tali risultati a indicatori quantitativi; in tal modo diviene più agevole poter stabilire a consuntivo, con relativa precisione, se e in quale "misura" l'obiettivo è stato raggiunto;
- **ampiezza e generalità:** la specificazione di risultati attesi molto precisi, non preclude la possibilità di definire obiettivi sufficientemente ampi e generali; in tal senso, l'obiettivo può essere considerato il contenitore ampio di una pluralità di risultati attesi più specifici.

Oltre ai requisiti formali, il sistema degli obiettivi deve possedere alcuni requisiti di contenuto; a tale riguardo, si suggerisce di identificare obiettivi che siano:

- **sfidanti:** i traguardi fissati per ciascun obiettivo non devono essere "irrealistici o indipendenti dall'azione del dipendente" perché ciò avrebbe un effetto demotivante, né devono essere "scontati e di facile realizzazione", perché in tal caso perderebbero il loro carattere incentivante e di stimolo per l'azione;
- **orientati alla soluzione di problemi:** l'obiettivo deve essere costruito a partire da un "problema in cerca di soluzione"; anche laddove le attività si presentano routinarie e ripetitive è possibile individuare problemi irrisolti e situazioni da migliorare; in ogni caso, deve essere un problema irrisolto a spingere verso la costruzione di un obiettivo e non l'obiettivo a creare artificialmente un problema, perché si è comunque costretti a "lavorare per obiettivi";
- **adeguatamente selezionati:** si suggerisce di individuare solo quegli obiettivi che, più degli altri, siano sfidanti e orientati alla soluzione di problemi. Infatti il numero degli obiettivi non deve essere eccessivo ed inoltre non è opportuno costruire degli obiettivi che siano troppo di dettaglio, infatti è preferibile individuare degli obiettivi di carattere più generale ed eventualmente declinarli a livello di azioni o risultati.

## GLI ELEMENTI CHE COMPONGONO UN OBIETTIVO

Per costruire obiettivi che abbiano le caratteristiche di forma e di contenuto individuate nei precedenti paragrafi, il metodo proposto prevede, per ciascun obiettivo, i seguenti elementi caratteristici:

**titolo:** si tratta di un titolo breve che serve a identificare l'obiettivo e a evocarne sinteticamente i contenuti;

**descrizione:** è una descrizione sintetica che spiega, in generale, in cosa consiste l'obiettivo e quale risultato complessivo è atteso dalla sua realizzazione;

**single attività necessarie alla realizzazione dell'obiettivo;** si tratta delle fasi che portano alla realizzazione dell'obiettivo;

**tempi di realizzazione e conclusione:** stabiliscono i tempi o il periodo entro il quale l'obiettivo sarà conseguito e realizzato; possono anche essere riferiti a fasi parziali o intermedie.

Indicatori di risultato riferiti sia alla realizzazione delle singole attività che al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

## **Processo per l'identificazione di un obiettivo**

Al fine di individuare un obiettivo può essere utile seguire questo processo:

riflessione sulla mission: significato e motivazione dell'esistenza del proprio settore;

collegamento con il piano politico: indirizzi, linee di azione, bilancio preventivo;

coerenza tra obiettivi di PEG (o documento affine) e Relazione Previsionale e Programmatica, che può evolvere in un collegamento diretto e stretto;

ricerca ed identificazione di parametri qualitativi e quantitativi significativi per il governo della propria attività, o eventualmente identificazione di situazioni problematiche;

individuazione di obiettivi anche sulla base di progetti di anni precedenti non ancora completati o basati sullo smaltimento di residui.

## **Indicatori**

In primo luogo gli indicatori di performance devono essere:

**Tempificati e tempestivi.** L'immediatezza e la giusta frequenza con la quale si ha la disponibilità degli indicatori costituisce sicuramente un elemento basilare per il processo di miglioramento continuo delle performance. Infatti per esercitare un effettivo controllo i dati necessitano di essere raccolti secondo intervalli di tempo appropriati ed analizzati rapidamente in modo di mettere in condizioni il decisore di prendere le azioni correttive desiderate rispetto alle performance perseguite.

**Validi.** Questa caratteristica concerne il livello di certezza che abbiamo circa il fatto che stiamo misurando ciò che vogliamo effettivamente misurare al fine di valutare.

**Affidabili.** Con questa caratteristica ci si riferisce al livello in cui una misurazione o uno strumento di misurazione producono i medesimi risultati quando sono utilizzati da persone diverse o dalla stessa persona in occasioni diverse, stante che le altre condizioni siano uguali.

**Non ambigui.** L'ambiguità infatti crea un danno nell'affidabilità dell'indicatore e crea rischi certi nel livello di accuratezza dei dati raccolti.

**Misurabili.** Se un parametro non si può misurare non si può controllare.

Completi. Le informazioni ricavabili non devono essere parziali.

**Rilevanti.** L'indicatore segnala qualcosa di interessante e fondamentale per il processo indagato?

**Disponibili ed economici.** Ovviamente i costi della raccolta e della elaborazione dei dati devono essere congruenti con i benefici che essi producono.

**Coerenti.** E' necessario che gli indicatori individuati siano coerenti rispetto all'obiettivo. La possibilità di disporre di indicatori di performance che rispondano per quanto possibile alle caratteristiche sopra indicate dipende molto dalle modalità con cui gli indicatori stessi sono costruiti.

In linea generale la logica fondamentale per la costruzione di indicatori di performance, tenendo conto della logica del sistema di controllo si basa su alcuni precisi aspetti:

gli indicatori devono essere correlati agli obiettivi strategici;

gli indicatori devono essere articolati in relazione a diverse aree di risultato;

gli indicatori devono essere individuati tenendo conto delle caratteristiche dei processi;

il numero di indicatori non deve essere mai eccessivo, per evitare che il costo della raccolta dei dati sia superiore al beneficio stesso delle informazioni.



## **Dinamicità possibile degli obiettivi con variazione o aumento degli stessi**

Nel caso di aumento della complessità degli obiettivi, quando le variazioni sono rilevanti e possono costituire un onere aggiuntivo gravoso, tale da incidere sugli obiettivi già assegnati, è opportuna una rinegoziazione degli obiettivi già stabiliti.

**Nel caso delle amministrazioni pubbliche le diverse dimensioni / aree di valutazione dei risultati possono essere le seguenti:**

- competitività/ efficienza economico finanziaria;
- qualità e tempestività dei processi interni;
- equità e correttezza;
- sviluppo;
- soddisfazione utenza interna / esterna.

### LA VALUTAZIONE EX POST DEGLI OBIETTIVI

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone di stabilire:

- se l'obiettivo è stato conseguito, non conseguito o conseguito parzialmente;
- in quale misura l'obiettivo è stato conseguito. In questo caso, si collegherà il punteggio al livello di raggiungimento dell'obiettivo; per cui potremo definire se il risultato non è stato raggiunto (specificando il perché e le eventuali attenuanti a carico del dipendente che determinano una valutazione più o meno non soddisfacente), se è stato raggiunto distinguendo se il risultato è stato raggiunto a livello sufficiente, se è stato pienamente conseguito o se è stato anche superato; a questi livelli di valutazione verrà quindi associato un punteggio (come illustrato nell'esempio in allegato).

La difficoltà di tale valutazione risiede soprattutto nella individuazione precisa di una "misura" del conseguimento dell'obiettivo.

Nessuna difficoltà sussiste quando il conseguimento dell'obiettivo è riferito a fenomeni misurabili: ad esempio, in un'azienda industriale l'obiettivo di produrre 100 pezzi l'ora.

Tale misurazione risulta più problematica nel caso in cui l'obiettivo sia riferito a fenomeni complessi i cui effetti siano difficilmente traducibili in quantità misurabili. Ad esempio, quando tali effetti investano aspetti quali:

- la qualità di servizi prestati "fuori dal mercato";
- il governo e la regolazione di sistemi economici, territoriali, ambientali ecc;
- i servizi interni prestati da unità organizzative di staff a unità organizzative di linea.

La problematicità della misurazione di fenomeni organizzativi complessi non costituisce però un impedimento assoluto all'attività di valutazione. Come è noto, "misurazione" e "valutazione" sono concetti - anche etimologicamente - distinti.

"Misurare" rimanda all'idea di una valutazione precisa dell'entità e della dimensione di un fenomeno, di uno stato o di un oggetto, il cui manifestarsi viene associato a quantità rilevate attraverso strumenti di misura.

"Valutare" costituisce invece un'attività di più ampia portata che consiste nel prendere in considerazione, con attenzione ed eventualmente avvalendosi di metodi di osservazione ed analisi, gli effetti di un fenomeno oppure i pro e i contro di un'azione, ai fini di un giudizio impegnativo.

E' evidente che la valutazione può giovare di misure - anche approssimative - dei fenomeni di cui si intende formulare un giudizio. Ma è altrettanto evidente che essa non può identificarsi tout court con tali misure. Il campo della valutazione è molto più esteso ed utilizza una molteplicità di

segni, in aggiunta ad eventuali misure; tali segni sono, ad esempio: il fatto di aver rispettato i tempi per realizzare o concludere un'attività; il fatto di avere o non aver seguito determinati percorsi d'azione ritenuti a priori validi e desiderabili; il fatto di avere favorito o non favorito la partecipazione e il coinvolgimento di altri soggetti a vario titolo interessati all'azione; il fatto di aver dimostrato capacità innovative, individuando soluzioni nuove ed originali; il fatto di avere o non avere avuto reclami da parte dell'utenza ecc.

Alcuni di tali fatti si prestano ad essere misurati (ad esempio, il numero dei soggetti coinvolti). Tuttavia, poiché le misure non sempre sono assolutamente significative e pertinenti (ad esempio, oltre al numero dei soggetti coinvolti occorre considerare l'importanza, la rilevanza e la criticità di ciascuno di essi) oppure non sono sempre convenientemente e tempestivamente rilevabili (esiste infatti un costo della misurazione che può scongiurare di utilizzare complessi sistemi di misurazione soprattutto se i benefici informativi sono modesti e limitati), è necessario che il giudizio sia basato anche su fatti, considerati nella loro globalità ed apprezzati mediante l'osservazione diretta o indiretta. L'eventuale ricorso a misure quantitative, che ne siano espressione, laddove sia possibile e conveniente, può costituire un valido supporto all'analisi dei fatti, ma non deve mai sostituirsi all'interpretazione ed al discernimento di chi valuta.

Dunque, stabilire in quale "misura" l'obiettivo è stato conseguito, è possibile a condizione che si intenda non nel senso, derivato dal concetto di "misurazione", di fornire una "misura quantitativa" di tale conseguimento (ad esempio, il 73% o il 47% di conseguimento); ma nel senso di valutare "approssimativamente" se i risultati raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati.

A tale fine, è necessario:

- stabilire se i tempi sono stati rispettati (laddove ci sia un problema di rispetto dei tempi);
- prendere in considerazione i singoli risultati attesi specifici programmati di ciascun obiettivo;
- stabilire "approssimativamente" lo scostamento tra risultati specifici ottenuti e risultati specifici attesi, avvalendosi eventualmente di indicatori quantitativi;
- formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico;
- stabilire "approssimativamente", tenendo conto di tutti i risultati specifici realizzati e del rispetto dei tempi (ma senza alcun automatismo), il grado di conseguimento dell'obiettivo globalmente considerato;
- formulare un giudizio di sintesi sul grado di conseguimento dell'obiettivo.

Per la valutazione ex post degli obiettivi si suggerisce l'utilizzo di un modello di "scheda di valutazione dell'obiettivo", analogo a quello proposto nella metodologia di valutazione (presente negli allegati).

Tale scheda, in linea con il metodo proposto, prevede i seguenti momenti di valutazione:

- una valutazione della realizzazione delle singole fasi che portano al raggiungimento di un obiettivo; in questo caso si potrà evidenziare la percentuale di raggiungimento delle fasi e gli eventuali ritardi; questa parte porterà ad una valutazione complessiva delle attività svolte;
- una valutazione sul rispetto dei tempi: si procede a tale valutazione solo nel caso in cui il "fattore tempo" sia rilevante (tipicamente nel caso di progetti che hanno un inizio ed una fine determinati); consiste nel raffronto tra tempi previsti e tempi effettivi, nonché nell'analisi degli eventuali scostamenti;
- una valutazione relativa ad indicatori quali-quantitativi, significativi rispetto all'obiettivo; la valutazione viene effettuata in tre fasi: a) rilevazione degli eventuali indicatori associati al risultato e confronto tra misura prevista e misura raggiunta; b) descrizione sintetica del

risultato specifico ottenuto in rapporto al risultato atteso; e) formulazione di un giudizio sintetico finale sul grado di conseguimento dell'obiettivo specifico;

- un giudizio sintetico di efficacia complessiva del grado di raggiungimento dell'obiettivo, che rappresenta il momento conclusivo della valutazione: nessun automatismo è stabilito tra tale giudizio sintetico e gli altri momenti di valutazione.

## LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi è basata su una lista di comportamenti e atteggiamenti che il sistema di valutazione si propone di incentivare e diffondere all'interno dell'ente.

## LE AREE DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai tre scopi indicati all'inizio, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità dei dipendenti, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del dipendente all'interno dell'organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla organizzazione e quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre evidenziare:

- > il concreto contesto organizzativo e operativo nel quale il dipendente è collocato;
- > il riferimento non ai singoli atti in cui si articola la prestazione lavorativa, ma ad un ciclo annuale di prestazioni considerato nella sua globalità e continuità e finalizzato ad un risultato significativo;
- > la definizione della prestazione professionale come processo da seguire, analizzare e ottimizzare nel suo svolgimento, anche attraverso azioni correttive, di formazione e valorizzazione;
- > il contributo del dipendente alla concreta soluzione dei problemi in un contesto di relazioni con altri soggetti e articolazioni organizzative interne e spesso, con soggetti esterni.

A questo fine, la valutazione si concreta su quattro grandi aree, che costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale:

### **1. Rendimento qualitativo**

Si evidenzia gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

Questo fattore evidenzia poi l'impegno, la disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.

In questo senso il fattore di valutazione si specifica in quattro sotto-fattori che evidenziano rispettivamente:

- > L'iniziativa personale;
- > la qualità della prestazione;
- > La flessibilità nello svolgimento del lavoro e promozione del cambiamento
- > Senso del ruolo.

## **2. Integrazione personale nell'organizzazione**

Questo fattore sottolinea la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i cittadini e con i colleghi del proprio e di altri uffici.

Si evidenzia in particolare quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

I quattro sotto- fattori in particolare sono:

- > Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e con gli altri interlocutori;
- > capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni;
- > collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio
- > capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo dell'ente.

### **Capacità organizzative e di gestione**

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata. Si evidenzia quindi la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

I sotto-fattori per tutte le categorie sono i seguenti:

- > Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo;
- > rendimento quantitativo e capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati finali;
- > capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività.

*Per la categoria D si aggiunge il fattore:*

Capacità di gestione del personale;

### **Competenza professionale e capacità tecnica**

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale - progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte.

Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze scientifiche e delle metodologie tecnico- professionali necessarie per operare utilmente.

Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, variazioni, eccezioni, in numero e importanza notevoli.

Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (sapere fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di

contenuti; in particolare quindi i quattro sotto-fattori sono:

- > Conoscenze generali della categoria;
- > conoscenze specialistiche del ruolo/profilo professionale;
- > Capacità professionali e tecniche;
- ^ Confini del ruolo professionale.

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

## **PERIODICITÀ DELLA VALUTAZIONE**

Si è già detto che il più importante "valore aggiunto" della valutazione non è tanto il suo utilizzo in chiave di sistema premi/punizioni per sanzionare comportamenti disfunzionali, quanto la sua valenza di strumento che consente di attirare l'attenzione dei decisori sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.

Di conseguenza, l'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura:

- gli obiettivi sono stati conseguiti;
- i valutati dimostrano buone capacità gestionali e direzionali.

Deve invece essere intesa come un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intera gestione. Solo in questo modo sarà possibile:

- evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi;
- consentire per tempo l'adozione di misure correttive.

In linea con tali premesse, si propongono, oltre ad una valutazione conclusiva di fine gestione, una serie di valutazioni intermedie con cadenza quadrimestrale.

In occasione dei colloqui di valutazione intermedi, valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla.

Per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:

- le "correzioni di rotta" possibili;
- gli interventi necessari;
- la specificazione del significato specifico attribuito in un certo periodo e in un determinato contesto, ai diversi fattori di valutazione e sotto-fattori.
- la eliminazione di obiettivi che, per circostanze oggettive, non sono più perseguibili;
- la specificazione di obiettivi inizialmente definiti in modo non del tutto preciso;
- la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti e riconsiderati.

Per quanto concerne i comportamenti, valutatore e valutato prenderanno in considerazione i comportamenti tipo su cui è basata la valutazione e stabiliranno quali eventuali difficoltà o problemi impediscono di adottare una linea di condotta coerente con il profilo di una dirigenza pienamente calata nel suo ruolo.

Al fine di rendere possibile l'osservanza della periodicità della valutazione, il Segretario generale, d'intesa con il Nucleo di Valutazione e/o l'O.I.V definisce il calendario delle scadenze delle fasi istruttorie delle diverse strutture o dei diversi soggetti competenti.

## LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI

Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti opera su una serie articolata di fattori, aggregati per aree, così come di seguito indicato e con aggregazioni differenziate sulla base delle categorie d'inquadramento dei singoli dipendenti

<b>Fattore</b>
<b>Area dei risultati</b>
Risultati individuali
Risultati di gruppo o di struttura
<b>Area dei comportamenti</b>
Impegno, puntualità e precisione nella prestazione
Iniziativa
Orientamento al lavoro di gruppo
Orientamento all'utenza interna ed esterna
<b>Aree delle competenze</b>
Conoscenze tecniche-disciplinari
Arricchimento professionale
Autonomia e capacità organizzativa
Flessibilità operativa

A fianco di questa significativa strumentazione di supporto al valutatore, il sistema introduce un ulteriore elemento di personalizzazione del procedimento di valutazione.

Per ogni singolo fattore di valutazione, infatti, il soggetto competente può utilizzare un "moltiplicatore" che ha valori possibili da 0 a 3 e che possono potenziare l'importanza dello specifico fattore, oppure, al contrario, azzerarne completamente l'importanza.

Il rapporto tra punteggio potenziale e punteggio ottenuto e l'uso di indici di ponderazione, permette di utilizzare un'unica scala di rappresentazione della valutazione.

## FASI PROCEDURALI DELLA VALUTAZIONE

FASE	DESCRIZIONE
Programmazione	In sede di programmazione il soggetto competente alla valutazione definisce il profilo della valutazione e lo condivide con il dipendente
Monitoraggio	In corso di esercizio, con una periodicità concordata, ma almeno due volte all'anno, il soggetto valutatore procede ad una verifica dello stato di mantenimento degli impegni programmati ed evidenzia eventuali necessità di adozione di correttivi;
Valutazione	Al termine dell'esercizio il soggetto valutatore provvede a redigere la scheda finale di valutazione e, attraverso il colloquio di valutazione, informa il dipendente delle risultanze ed illustra le possibili aree di miglioramento
Coordinamento	In tutte le fasi del procedimento il Segretario generale garantisce il coordinamento delle modalità applicative dei criteri di valutazione tra i diversi soggetti valutatori

## SCHEDA GENERALE

	Fattore	Categoria A	Categoria B	Categoria C	Categoria D
	<b>AREA DEI RISULTATI</b>				
1	Risultati Individuali				
2	Risultati di gruppo o di struttura				
	<b>AREA DEI COMPORAMENTI</b>				
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				
4	Iniziativa				
5	Orientamento al lavoro di gruppo				
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna				
	<b>AREA DELLE COMPETENZE</b>				
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				
8	Arricchimento professionale				
9	Autonomia e capacità organizzativa				
10	Flessibilità operativa				

### Scheda per categoria C e D

Descrizione		Fattore	P	Declinazione	M	B	D	S	I
<b>Area dei risultati</b>									
				Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente, ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie	1	Risultati individuali		Ha raggiunto gli obiettivi assegnati oltre ai compiti ordinari	10	8	7	6	5
				Ha sviluppato attività di studio o ricerca, ovvero ha utilizzato metodiche operative in ambiti non strettamente connessi alle proprie mansioni stabili	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza	2	Risultati di gruppo o di struttura		Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati	10	8	7	6	5
				La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi aziendali	10	8	7	6	5
				Ha partecipato attivamente al raggiungimento degli obiettivi di altre strutture	10	8	7	6	5
<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>									



Descrizione		Fattore	P	Declinazione	M	B	D	S	I
<b>Area dei COMPORAMENTI</b>									
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata, valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto anche a rilevare la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità di risultato	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta		E' capace di comprendere e di rispettare le norme ed interne ed esterne all'organizzazione	10	8	7	6	5
				Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività	10	8	7	6	5
				E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dimostrata di prendere iniziative, nell'ambito delle disposizioni generali ricevute, per affrontare e risolvere problemi. Inoltre valuta la capacità dimostrata di introdurre modalità lavorative innovative per migliorare sempre più l'attività	4	Iniziativa		E' capace di individuare soluzioni tecnico-organizzative per migliorare e semplificare la propria attività	10	8	7	6	5
				Ha dimostrato capacità di innovazione all'interno dell'organizzazione di riferimento	10	8	7	6	5
Valuta le capacità del dipendente ad orientarsi e gestire al meglio della produttività il lavoro di gruppo	5	Orientamento al lavoro di gruppo		E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo	10	8	7	6	5
				Partecipa attivamente ai lavori di gruppo	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dimostrata del lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta, inoltre, la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti	6	Orientamento all'utenza interna ed esterna		E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna	10	8	7	6	5
				E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza	10	8	7	6	5
				E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza	10	8	7	6	5
<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>									

		Fattore	P	Descrizione	M	B	D	S	I
<b>Area delle Competenze</b>									
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	Conoscenze tecnico-disciplinari		Ha padronanza delle discipline e delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate	10	8	7	6	5
				Ha conoscenza tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti e mansioni	10	8	7	6	5
				Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi	8	Arricchimento professionale		E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione	10	8	7	6	5
				Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazione ed è disponibile ne si attiva a trasmettere le conoscenze acquisite	10	8	7	6	5
				Ha Consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni	10	8	7	6	5
Valuta le capacità del dipendente di autogestirsi, di saper programmare le attività a cui è preposto, di controllare le fasi di realizzazione ed i risultati ottenuti in relazione alla programmazione dell'Ente, di stabilire le priorità assegnando, qualora ne abbia titolo, i compiti ai collaboratori tenendo conto	9	Autonomia e capacità organizzativa		E' capace di programmare e stabilire le priorità operative	10	8	7	6	5
				E' capace di prendere decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico	10	8	7	6	5
				Ha capacità di proporre e	10	8	7	6	5

delle loro attitudini				sviluppare soluzioni tecniche-organizzative per migliorare e semplificare l'attività					
Valuta la capacità di adattamento ai programmi e ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze	10	Flessibilità operativa		Il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto è tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura	10	8	7	6	5
				_____	10	8	7	6	5
				E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti	10	8	7	6	5
				_____	10	8	7	6	5
				E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività	10	8	7	6	5
<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>									

## RISULTATO FINALE DIPENDENTI CATEGORIA “C e D”

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%
	<b>AREA DEI RISULTATI</b>			
1	Risultati Individuali			
2	Risultati di gruppo o di struttura			
	<b>TOTALE AREA DEI RISULTATI</b>			
	<b>AREA DEI COMPORAMENTI</b>			
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta			
4	Iniziativa			
5	Orientamento al lavoro di gruppo			
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna			
	<b>Totale area dei comportamenti</b>			
	<b>AREA DELLE COMPETENZE</b>			
7	Conoscenze tecnico-disciplinari			
8	Arricchimento professionale			
9	Autonomia e capacità organizzativa			
10	Flessibilità operativa			
	<b>TOTALE AREA DELLE COMPETENZE</b>			
	<b>TOTALE GENERALE</b>			

## Scheda per categoria B

Descrizione		Fattore	P	Declinazione	M	B	D	S	I
<b>Area dei risultati</b>									
				Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente, ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie	1	Risultati individuali		Ha raggiunto gli obiettivi assegnati oltre ai compiti ordinari	10	8	7	6	5
				Ha sviluppato attività di studio o ricerca, ovvero ha utilizzato metodiche operative in ambiti non strettamente connessi alle proprie mansioni stabili	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza	2	Risultati di gruppo o di struttura		Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati	10	8	7	6	5
				La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi aziendali	10	8	7	6	5
				Ha partecipato attivamente al raggiungimento degli obiettivi di altre strutture	10	8	7	6	5
<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>									

Descrizione		Fattore	P	Declinazione	M	B	D	S	I
<b>Area dei COMPORAMENTI</b>									
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata, valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto anche a rilevare la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità di risultato	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta		E' capace di comprendere e di rispettare le norme ed interne ed esterne all'organizzazione	10	8	7	6	5
				Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività	10	8	7	6	5
				E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività	10	8	7	6	5
Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo	5	Orientamento al lavoro di gruppo		E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione	10	8	7	6	5
				E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo	10	8	7	6	5
				Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dimostrata del lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta, inoltre, la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti	6	Orientamento all'utenza interna ed esterna		E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna	10	8	7	6	5
				E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza	10	8	7	6	5
				E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza	10	8	7	6	5
<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>									

Descrizione		Fattore	P	Descrizione	M	B	D	S	I
<b>Area delle Competenze</b>									
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	Conoscenze tecnico-disciplinari		Ha padronanza delle discipline e delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate	10	8	7	6	5
				Ha conoscenza tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti e mansioni	10	8	7	6	5
				Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi	8	Arricchimento professionale		E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione	10	8	7	6	5
				Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazione ed è disponibile ne si attiva a trasmettere le conoscenze acquisite	10	8	7	6	5
				Ha Consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni	10	8	7	6	5
Valuta la capacità di adattamento ai programmi e ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto	10	Flessibilità operativa		Il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto è tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura	10	8	7	6	5
				E' capace di adattare la	10	8	7	6	5

lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze			prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti	10	8	7	6	5
			E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività	10	8	7	6	5
<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>								

## RISULTATO FINALE DIPENDENTI CATEGORIA “B”

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%
	<b>AREA DEI RISULTATI</b>			
1	Risultati Individuali			
2	Risultati di gruppo o di struttura			
	<b>TOTALE AREA DEI RISULTATI</b>			
	<b>AREA DEI COMPORAMENTI</b>			
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta			
5	Orientamento al lavoro di gruppo			
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna			
	<b>Totale area dei comportamenti</b>			
	<b>AREA DELLE COMPETENZE</b>			
7	Conoscenze tecnico-disciplinari			
8	Arricchimento professionale			
10	Flessibilità operativa			
	<b>TOTALE AREA DELLE COMPETENZE</b>			
	<b>TOTALE GENERALE</b>			

## Scheda per categoria A

Descrizione		Fattore	P	Declinazione	M	B	D	S	I
<b>Area dei risultati</b>									
				Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente, ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie	1	Risultati individuali		Ha raggiunto gli obiettivi assegnati oltre ai compiti ordinari	10	8	7	6	5
				Ha sviluppato attività di studio o ricerca, ovvero ha utilizzato metodiche operative in ambiti non strettamente connessi alle proprie mansioni stabili	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza	2	Risultati di gruppo o di struttura		Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati	10	8	7	6	5
				La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi aziendali	10	8	7	6	5
				Ha partecipato attivamente al raggiungimento degli obiettivi di altre strutture	10	8	7	6	5
<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>									



Descrizione		Fattore	P	Declinazione	M	B	D	S	I
<b>Area dei COMPORAMENTI</b>									
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata, valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto anche a rilevare la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità di risultato	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta		E' capace di comprendere e di rispettare le norme ed interne ed esterne all'organizzazione	10	8	7	6	5
				Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività	10	8	7	6	5
				E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività	10	8	7	6	5
Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo	5	Orientamento al lavoro di gruppo		E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione	10	8	7	6	5
				E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo	10	8	7	6	5
				Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro	10	8	7	6	5
<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>									

Descrizione		Fattore	P	Descrizione	M	B	D	S	I
<b>Area delle Competenze</b>									
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	Conoscenze tecnico-disciplinari		Ha padronanza delle discipline e delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate	10	8	7	6	5
				Ha conoscenza tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti e mansioni	10	8	7	6	5
				Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione	10	8	7	6	5
<b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b>									

## RISULTATO FINALE DIPENDENTI CATEGORIA “A”

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%
	<b>AREA DEI RISULTATI</b>			
1	Risultati Individuali			
2	Risultati di gruppo o di struttura			
	<b>TOTALE AREA DEI RISULTATI</b>			
	<b>AREA DEI COMPORAMENTI</b>			
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta			
5	Orientamento al lavoro di gruppo			
	<b>Totale area dei comportamenti</b>			
	<b>AREA DELLE COMPETENZE</b>			
7	Conoscenze tecnico-disciplinari			
	<b>TOTALE AREA DELLE COMPETENZE</b>			
	<b>TOTALE GENERALE</b>			

## Fasce di classificazione

PUNTEGGIO DA	PUNTEGGIO A	
100	95	
94	90	
89	85	
84	80	
79	75	
74	70	
69	65	
68	65	
64	60	
59	55	
54	50	
INFERIORE A	50	

Il sistema di valutazione delle prestazioni deve fare riferimento al passato, e cioè, a fatti ed accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore. E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra di loro.

La valutazione spetta sempre al capo diretto (secondo l'organigramma), anche per l'attività svolta su progetti. In tale ultimo caso il capo che valuta raccoglie elementi sulla prestazione del valutato dal dirigente supervisore del progetto.

La corretta gestione del processo di valutazione da parte del valutatore, comporta una conoscenza precisa e corretta delle schede di valutazione di seguito presentate.

Abbiamo detto che le stesse varieranno in funzione dei singoli profili oggetto di valutazione, come illustrato di seguito.

**Prima di procedere al colloquio con il dipendente, il valutatore procede alla istruttoria per la redazione della scheda di valutazione.**

**Dopo la compilazione preliminare della scheda individuale, si procede al colloquio individuale preliminare (preliminare perché collocato all'inizio del ciclo di valutazione) tra responsabile della valutazione e dipendente da valutare.**

Il colloquio preliminare è principalmente rivolto ad esaminare (ed eventualmente a chiarire) insieme al dipendente, quali siano:

- Il contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito, con particolare riferimento alle funzioni e agli obiettivi istituzionali e di lavoro stabiliti e ai risultati attesi, per il periodo considerato, per quella unità organizzativa;
- L'ambito di attività e competenze affidato, nel suddetto contesto organizzativo, alla figura professionale cui appartiene il dipendente, gli aspetti fondamentali della prestazione che occorre curare e i principali risultati attesi; a tale proposito bisogna distinguere tra obiettivi/risultati attesi specificatamente e concretamente riferiti al dipendente e gli obiettivi/risultati di gruppo (es. obiettivi del Piano esecutivo di Gestione) e/o riferiti al settore - servizio o intersettoriali; nel secondo caso si dovrà definire l'eventuale apporto richiesto dal dipendente valutato (compilando l'apposita scheda degli obiettivi) per il raggiungimento dell'obiettivo generale.
- Le eventuali esigenze e suggerimenti del dipendente riguardo al proprio impiego nella struttura o processo considerato al fine di migliorare il proprio rendimento e sviluppo professionale;
- Gli obiettivi attribuiti e i fattori di valutazione nonché parametri e indicatori di riferimento considerati per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui il dipendente è inserito.

Nell'insieme il colloquio preliminare ha la funzione di esaminare e chiarire le richieste che l'organizzazione pone ai singoli dipendenti per il futuro, verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli.

**Durante il periodo di valutazione (6 mesi / 1 anno):**

- Il capo esercita una costante azione di verifica nei confronti del suo collaboratore finalizzata a:
  1. motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene" o se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio

lavoro.

2. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.
- Il capo annota i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano, al fine di evitare di dimenticarle; circostanza, questa, da cui potrebbero derivare situazioni "difficili" per il valutatore.

### **Al termine del periodo di valutazione:**

#### *Compila la scheda*

- Il responsabile della valutazione utilizza la Scheda Valutazione Prestazioni per formulare una sua valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze **già esplicitate** durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.  
N.B. Nel compiere questo passo procedurale, il valutatore deve prima valutare obiettivo per obiettivo e fattore per fattore per poi formulare il giudizio di sintesi rispettivamente per l'area dei risultati e per quella del comportamento, e soltanto dopo esprimerà il giudizio di sintesi complessivo della prestazione.
- Il valutatore deve condurre il colloquio di valutazione. **Ricordandosi che, l'oggetto del giudizio non è la persona ma la sua prestazione, provvede a:**
  - discutere fatti, dati, informazioni
  - analizzare problemi e le loro cause
  - definire possibilità di intervento

#### La redazione della scheda di valutazione

Il ciclo di valutazione si conclude con la analisi delle prestazioni effettivamente rese dal dipendente e osservate nel periodo di riferimento.

Vi si procede compilando la scheda di valutazione.

La scheda di valutazione delle prestazioni è lo strumento che consente

- a) di utilizzare il giudizio espresso dal capo diretto per gestire altri programmi essenziali per la gestione delle risorse umane e
- b) di garantire il massimo possibile di omogeneità dei giudizi espressi dai diversi valutatori.

Per conseguire tali obiettivi la scheda potrà articolarsi in diverse parti al fine di comprendere tutti gli elementi necessari.

Per promuovere la massima oggettività e comparabilità delle valutazioni, per evitare la soggettività dei criteri di giudizio e per semplificare la gestione del sistema e le analisi delle prestazioni, le schede sono state così strutturate:

- Articolazione in fattori e sotto-fattori, (declinazione);
- In corrispondenza di ogni fattore sono riportate delle formule standard, che graduano i possibili giudizi sulla prestazione del dipendente;
- Il responsabile della valutazione compila la scheda di valutazione optando, in relazione a ciascun fattore di valutazione, per uno tra i possibili giudizi; ove il giudizio sia negativo (insufficiente) deve specificarne in dettaglio le ragioni.

I punteggi relativi a ciascun fattore di valutazione, sommati tra di loro danno il punteggio.

Poiché la valutazione delle prestazioni ha come scopo primario quello di orientare le prestazioni e di coinvolgere sempre più i dipendenti nella realizzazione degli obiettivi dell'ente, essa non può

considerarsi conclusa con la materiale redazione del rapporto di valutazione, ma trova un momento qualificante nella illustrazione di tale rapporto a ciascun dipendente. Illustrando il rapporto di valutazione delle prestazioni, infatti, il responsabile della valutazione trasforma un atto di giudizio in occasione di riesame ed, eventualmente, di riorientamento della collaborazione professionale del dipendente nei confronti dell'ente.

In occasione della illustrazione del rapporto di valutazione, il dipendente può far riportare proprie osservazioni e precisazioni nell'apposita sezione del rapporto.

## Le procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il sistema prevede la possibilità di accedere ad apposite sessioni di riesame della valutazione effettuata dai diversi soggetti competenti presenti nell'organizzazione.

Per altro, la delibera n. 124/2010 CIVIT all'art. 7 comma 3 decreto legislativo n. 150/2009 prevede l'adozione di procedure di conciliazione ogni qualvolta si verifica la possibilità di un intervento di un soggetto gerarchicamente sovraordinato.

Soggetto valutato	Soggetto valutatore	ambito	Soggetto competente per il riesame	Procedura
Dipendente	Responsabile di struttura di staff centrale	Applicazione di sistema permanente di valutazione	Segretario Generale	Procedura B
Dipendente	Dirigente D'Area	Applicazione di sistema permanente di valutazione	Segretario Generale	Procedura B
Dipendente	Segretario generale	Applicazione di sistema permanente di valutazione	Segretario Generale/Collegio di Conciliazione	Proceduta A/C
Dirigente di Area	Sindaco/Segretario Gen.	Comportamento Organizzativo	Segretario Generale/Collegio di conciliazione	Procedura A/C
	Nucleo/O.I.V	Grado di raggiungimento risultati	Nucleo/O.I.V	Procedura A
	Segretario Generale	Attività Ordinaria	Segretario generale/Collegio di Conciliazione	Procedura A/C
Incaricato di posizione organizzativa	Soggetto referente	Comportamento organizzativo	Segretario Generale	Procedura A/B
	Nucleo/O.I.V	Grado di raggiungimento risultati	Nucleo/O.I.V	Procedura A
	Soggetto referente	Attività ordinaria	Segretario generale/Collegio di Conciliazione	Procedura A/B/C

## Procedura Sviluppo

- A**
- a) Presentazione dell'istanza di riesame al soggetto competente con contestuale presentazione delle considerazioni Contrarie alle risultanze
  - b) Formalizzazione dell'avvio della procedura;
  - c) Audizione della parte ricorrente;
  - d) Formalizzazione della decisione di riesame;
  - e) Sottoscrizione delle parti.
- B**
- a) Presentazione dell'istanza di riesame al soggetto competente con contestuale presentazione delle considerazioni Contrarie alle risultanze
  - b) Formalizzazione dell'avvio della procedura;
  - c) Richiesta al soggetto valutatore di controdeduzioni o di accoglimento delle osservazioni;
  - d) Audizione delle parti;
  - e) Formalizzazione della decisione del riesame.
  - f) Sottoscrizione delle parti.
- C**
- Procedura di cui all'art. 410 del codice di procedura civile.