



# COMUNE DELL'AQUILA

## VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

N. 202 del 17/06/2011

**OGGETTO: APPROVAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DELL'AQUILA.**

L'anno duemilaundici il giorno diciassette del mese di giugno alle ore 16.00, nella Residenza comunale si è riunita la Giunta Comunale presieduta dal Vice Sindaco Giampaolo Arduini con la partecipazione degli assessori:

	<i>Nome</i>	<i>Presenza</i>	<i>Nome</i>	<i>Presenza</i>
Sindaco:	Massimo Cialente	No		
Assessori:	1. Giampaolo Arduini	Sì	2. Vladimiro Placidi	No
	3. Marco Fanfani	Sì	4. Roberto Riga	Sì
	5. Pietro Di Stefano	Sì	6. Silvana Giangiuliani	Sì
	7. Alfredo Moroni	Sì	8. Ermanno Lisi	No
	9. Pierluigi Pezzopane	No	10. Stefania Pezzopane	Sì
	11. Giuliano Lalli	Sì	12. Fabio Peline	Sì
			<b><i>Totale presenti</i></b>	<b>9</b>
			<b><i>Totale assenti</i></b>	<b>4</b>

Partecipa il Segretario Generale dott. Vincenzo Montillo.

Constatata, a norma dell'art. 32 dello Statuto comunale, la regolarità della seduta, la Giunta Comunale adotta la seguente deliberazione.

---



# COMUNE DELL'AQUILA

## LA GIUNTA

### Premesso:

- che il vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi disciplina, tra l'altro, il sistema dei controlli interni previsto dall'art. 147 del D.Lgs. 267/2000, nonché il sistema gestionale sotto il profilo della programmazione e organizzazione con riferimento al PEG, al controllo di gestione, nonché al nucleo di valutazione delle prestazioni del personale dirigente;
- che il D.Lgs. 150/09 ha ridisegnato la materia dei controlli interni e delle valutazioni, in particolare con l'introduzione di norme di misurazione, valutazione e trasparenza della performance, merito, premi e sistemi di controllo interno;
- che gli Enti territoriali, ai sensi degli artt.16 e 31 del decreto, sono tenuti ad adeguare il proprio ordinamento ai principi stabiliti dal D.Lgs. 150/09, in primo luogo con integrazioni e modifiche ai vigenti regolamenti e in secondo luogo con successivi provvedimenti di carattere operativo che stabiliscano le metodologie e le procedure per l'erogazione del trattamento accessorio e dei premi in funzione del reddito;

### Premesso altresì che:

- principi ispiratori della riforma sono quelli di assicurare, attraverso una migliore organizzazione del lavoro, elevati standard qualitativi delle funzioni e dei servizi, economicità della gestione, qualità ed efficienza delle prestazioni lavorative, trasparenza ed imparzialità dell'operato della PA;
- la verifica della qualità dei servizi offerti e del grado di soddisfazione dei cittadini non può che essere attuata attraverso la previsione di efficaci meccanismi di misurazione e valutazione delle performance, delle prestazioni e delle attività;
- e che, dunque, è volontà di questa Amministrazione adeguarsi ai principi contenuti nel D.Lgs 150/09 di riforma del lavoro pubblico, riforma improntata alla crescita dell'efficienza, economicità ed efficacia dell'operato della PA, da realizzarsi innanzitutto attraverso una maggiore responsabilizzazione dei dirigenti e del personale tutto;



# COMUNE DELL'AQUILA

**Rilevata la necessità**, nelle more della modifica di tutto il Regolamento di organizzazione degli Uffici e dei Servizi, di approvare uno specifico atto idoneo a definire un efficace sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa;

**Ritenuto pertanto necessario**, al fine di assicurare le condizioni per la corretta attuazione del ciclo di gestione della performance, inteso come processo di misurazione, valutazione e trasparenza della prestazione organizzativa e individuale delle Amministrazioni pubbliche, adottare un primo intervento di adeguamento dell'ordinamento dell'Ente nelle seguenti materie:

- a) programmazione, organizzazione e valutazione annuale della performance;
- b) valutazione della performance individuale del personale dirigente, delle PO e del restante personale;

#### **Dato atto che:**

- in ottemperanza al dettato dell'art. 14 del D.Lgs.150/09, con deliberazione n.16 del 20/01/2011 è stato approvato il Regolamento sull'istituzione e il funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV), organismo che sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al D.Lgs. 286/99 e che annovera tra i suoi compiti, tra l'altro, ai sensi del citato Regolamento, la proposta e il monitoraggio del sistema di valutazione e la relativa comunicazione annuale al Sindaco;
- con decreto del Sindaco prot.17114 del 05/04/2011 si è provveduto alla nomina dei membri dell'Organismo in parola;

#### **Dato atto, altresì, che:**

- in data 30/05/2011, con nota acquisita al protocollo con n. 26996, il Presidente dell'OIV ha presentato all'Ente il documento relativo al sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune dell'Aquila;
- il suddetto documento è stato trasmesso al personale dirigente in data 01/06/2011;
- nella medesima data, con nota prot. 27515, dell'adozione del presente documento sono state preventivamente informate le OOSS territoriali, cui è stato chiesto di far pervenire eventuali note in merito nel termine di 10 giorni;



# COMUNE DELL'AQUILA

- in data 14 giugno 2011 è stato tenuto un incontro tra il dott. Caporale, componente dell'OIV e i dirigenti, al fine di illustrare le linee guida cui sarà improntato il processo di valutazione illustrato nell'allegato documento.

**Ritenuto**, pertanto, di dover procedere all'approvazione del documento allegato sub A relativo al sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune dell'Aquila;

**Visto** il D.Lgs 165/2001;

**Visto** il CCNL del 31/03/1999;

**Visto** l'art 48, commi 2 e 3 con riferimento alla propria competenza a deliberare;

Visto il parere di regolarità tecnica espresso in data 16.06.2011;

Visto il parere di regolarità contabile espresso in data 17.06.2011;

resi ai sensi dell'art. 49 comma 1 del D.Lgs. 267/2000 come da scheda allegata;

Con voto unanime

## **DELIBERA**

per le motivazioni esposte in narrativa, che qui si intendono integralmente riportate, per costituirne parte integrante e sostanziale:

- di approvare il documento sub A denominato "Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune dell'Aquila", composto da n.28 pagine, che si allega alla presente deliberazione per costituirne parte integrante e sostanziale;
- di dare atto che la presente deliberazione non comporta impegno di spesa né diminuzione di entrata;
- di trasmettere la presente deliberazione al Settore "Segreteria generale/Appalti e contratti", al Settore Economico Finanziario, nonché al Settore proponente per quanto di rispettiva competenza;

Successivamente

**LA GIUNTA**

Con voto unanime

**DELIBERA**

di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 c.4 del D.Lgs. 267/2000.



# COMUNE DELL'AQUILA

Del che è verbale

IL SEGRETARIO GENERALE  
dott. Vincenzo Montillo

IL PRESIDENTE  
Giampaolo Arduini

COLLAZIONATA: Il Responsabile

*Salmi*



# COMUNE DELL'AQUILA

Allegato alla deliberazione di Giunta Comunale n. 202 del 17-06-2011

Oggetto: APPROVAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE  
E QUANTIFICAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL COMUNE DELL'AQUILA

## Pareri ai sensi dell'art.49 del D.Lgs. 267/00, TUEL

Parere in ordine alla regolarità tecnica:

*favorevole*

Li 16/06/2011

Il Responsabile di Servizio

Parere in ordine alla regolarità contabile :

COMUNE DELL'AQUILA  
Il Dirigente competente in materia di regolarità tecnica e contabile  
di regolarità tecnica e contabile, ha verificato che la presente proposta  
non comporta impiego di spesa di entrata, pertanto non è richiesto  
il parere di regolarità contabile richiesto.  
L'Aquila, il 17/06/2011  
Il Responsabile del Servizio Finanziario

Li \_\_\_\_\_

Il Responsabile del Servizio economico e finanziario

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE

CC. n. 202 del 17-06-11

IL SEGRETARIO

IL PRESIDENTE

ALL. A



Città di L'Aquila  
SITO ISTITUZIONALE DEL COMUNE

**Sistema di misurazione e  
valutazione della performance  
del Comune dell'Aquila**

Proposta a cura  
dell'Organismo Indipendente di Valutazione

Maggio 2011

## INDICE

<b>Capitolo I Contesto di riferimento .....</b>	<b>3</b>
1. Premessa .....	3
2. Comune dell'Aquila: generalità, funzioni, assetto istituzionale .....	3
<b>Capitolo II Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa .....</b>	<b>6</b>
1. Premessa .....	6
2. Obiettivi.....	6
3. Sistemi di verifica del risultato .....	8
4. Ciclo della performance.....	9
<b>Capitolo III Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale.....</b>	<b>10</b>
1. Premessa .....	10
2. Valutazione del personale .....	11
1) Valutazione della prestazione .....	11
2) Valutazione dei comportamenti organizzativi.....	12
3) Valutazione di sintesi della performance individuale.....	14
4) Processo di valutazione .....	15
3. Valutazione dei titolari di incarico di PO .....	16
1) Valutazione della prestazione .....	16
2) Valutazione dei comportamenti organizzativi.....	17
3) Valutazione di sintesi della performance individuale.....	19
4) Processo di valutazione .....	20
4. Valutazione dei dirigenti .....	21
1) Valutazione della prestazione .....	21
2) Valutazione dei comportamenti organizzativi.....	22
3) Valutazione di sintesi della performance individuale.....	25
4) Processo di valutazione .....	27

## **CAPITOLO I CONTESTO DI RIFERIMENTO**

### ***1. Premessa***

Il presente documento metodologico si propone di definire:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente e delle sue unità organizzative;
- il sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei titolari di incarico di posizione organizzativa;
- il sistema di valutazione della performance individuale del restante personale.

I criteri e gli strumenti ivi individuati perseguono i seguenti obiettivi:

- definire un quadro di riferimento organico in materia di misurazione e valutazione della performance;
- accompagnare l'ente in una fase di transizione verso un assetto regolamentare ed organizzativo stabile e consolidato;
- avviare con la necessaria gradualità un percorso finalizzato all'introduzione ed allo sviluppo di logiche e strumenti di gestione della performance.

In coerenza con gli obiettivi indicati, è stata prescelta una impostazione che, pur non rinunciando al rigore metodologico, ha privilegiato soluzioni semplici e di più facile applicazione.

### ***2. Comune dell'Aquila: generalità, funzioni, assetto istituzionale***

Il Comune dell'Aquila ha una consistenza di personale (ad oggi) di 414 unità a fronte di una dotazione organica di 605. I dirigenti sono 13 (ivi incluso un dirigente in comando), con un rapporto dirigenti / restante personale di 1 a 31.

La tavola 1 fornisce la visione di sintesi delle unità di personale in servizio al 31/12/2010 e di quelle previste in organico.

**Tavola 1**  
 Comune dell'Aquila: personale in servizio e dotazione organica<sup>(1)</sup>

<i>Categoria</i>	<i>Addetti al 31/12/2010<sup>(3)</sup></i>	<i>Dotazione organica</i>
Dirigenti <sup>(2)</sup>	14	19
Categoria D	100	148
Categoria C	182	254
Categoria B	105	141
Categoria A	15	43
<b>TOTALE</b>	<b>416</b>	<b>605</b>

<sup>(1)</sup> Sono esclusi: personale retribuito con fondi stanziati dalla Protezione civile, personale con contratto a tempo determinato

<sup>(2)</sup> Tra i dirigenti sono incluse anche 4 unità di categoria D (non conteggiate nell'ambito di questa categoria), con contratto dirigenziale a termine

<sup>(3)</sup> Personale di ruolo con contratto a tempo indeterminato

L'ente opera nelle seguenti *policy*.

- anagrafe, stato civile, elettorale, leva e servizio statistico;
- polizia municipale;
- pubblica istruzione, compresa l'assistenza scolastica, il trasporto, la refezione;
- servizi culturali (biblioteche, musei, teatri...);
- settore sportivo e ricreativo;
- turismo;
- viabilità e trasporti,
- gestione ambiente e territorio, ivi compresi i servizi di protezione civile
- politiche sociali (asili nido, servizi di prevenzione e riabilitazione, strutture per anziani).

Una policy assolutamente peculiare, ma di indubbia centralità nel quadro delle funzioni istituzionali, è rappresentata dalle **"politiche della ricostruzione"**, che persegue l'obiettivo di accompagnare il processo di ricostruzione della città dopo il terremoto.

L'**attività** dell'ente, in tale ambito, può essere così riassunta:

- 1) pianificazione del territorio (pianificazione e ripianificazione, piani di ricostruzione)
- 2) ricostruzione privata (messa in sicurezza abitati, opere provvisoria, ricostruzione privata, buoni contributo, traslochi, piani cantieristica urbana);
- 3) ricostruzione pubblica (programmazione lavori pubblici, impianti sportivi, protezione civile, infrastrutture strategiche, manutenzione straordinaria patrimonio);
- 4) assistenza alle famiglie.

Sono **organi** dell'ente:

a) il **Sindaco**: rappresenta il Comune, è l'organo responsabile della sua amministrazione e ne mantiene l'unità di indirizzo politico e amministrativo; esercita, inoltre, le funzioni di ufficiale di Governo, secondo le leggi dello Stato;

b) la **Giunta**, composta dal Sindaco, che la presiede e dagli assessori, di cui uno assume la funzione di vicesindaco; la Giunta collabora con il Sindaco all'attuazione degli indirizzi e dei programmi deliberati dal Consiglio, orientando a tal fine l'azione della struttura amministrativa; svolge attività propositive e di impulso nei confronti del Consiglio; riferisce annualmente al Consiglio sul proprio operato;-adotta il piano esecutivo di gestione (PEG);

c) il **Consiglio**, che è organo di indirizzo e controllo politico amministrativo, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge alla sua competenza, delibera i programmi e le loro variazioni;

d) il **Collegio dei revisori**, che collabora con il Consiglio comunale nella sua funzione di controllo e di indirizzo, esercita attività di vigilanza, sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione dell'Ente e attesta la corrispondenza del rendiconto alle risultanze della gestione, redigendo apposita relazione che accompagna la proposta di deliberazione consiliare del rendiconto medesimo; con tale relazione il collegio esprime rilievi e proposte tendenti a conseguire una migliore efficienza, produttività ed economicità della gestione;

e) l'**OIV**, che svolge attività propositive, di impulso e di controllo sui sistemi di valutazione della performance dell'ente.

## **CAPITOLO II**

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

#### ***1. Premessa***

La performance organizzativa è il livello di risultato conseguito dal Comune nel suo complesso o dalle unità organizzative in cui si articola, misurato e valutato sulla base del grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, segnatamente, agli obiettivi definiti nella RPP e nel Piano esecutivo di gestione.

Esse richiedono pertanto la preventiva individuazione di:

- obiettivi e target;
- sistemi di verifica del risultato.

Il ciclo che inizia con l'assegnazione e definizione degli obiettivi e, passando per il monitoraggio e la gestione, si conclude con la misurazione e valutazione dei risultati è definito "ciclo della performance" dell'ente.

#### ***2. Obiettivi***

L'obiettivo è la performance attesa nel futuro, in un arco temporale determinato, espressa in modo chiaro, sintetico, concreto e specifico.

Gli obiettivi devono essere focalizzati sui risultati. Essi non devono coincidere con la mera esecuzione di attività o con il rispetto di adempimenti già fissati dalle norme di legge o di regolamento. Essi devono presentare margini di rischio o di incertezza ("*obiettivi sfidanti*") e, al contempo, essere alla portata di chi ne è responsabile ("*obiettivi realistic*").

L'obiettivo può essere riferito a:

- determinate politiche dell'ente (ad esempio, politiche della ricostruzione) con un orizzonte temporale di medio lungo periodo, tipicamente triennale (**obiettivo strategico**);
- specifici processi, progetti o servizi affidati alla responsabilità di una unità organizzativa, con un orizzonte temporale annuale (**obiettivo operativo**).

Gli obiettivi strategici possono riguardare:

- l'avanzamento degli interventi per la ricostruzione della città;
- la qualità ambientale e territoriale, ivi compresa la sicurezza;
- lo sviluppo economico del territorio, ivi compresi l'occupazione e lo sviluppo turistico;
- l'adeguatezza e la qualità complessiva dei servizi, anche di natura amministrativa ed implicanti l'esercizio di autorità;
- l'equità e la promozione di pari opportunità;
- la salute economico-finanziaria dell'Ente;
- l'innovazione e lo sviluppo organizzativo, ivi compresa la soddisfazione del personale ed il benessere organizzativo;
- il contributo allo sviluppo culturale della comunità locale.

Gli obiettivi operativi sono assegnati ai responsabili delle strutture, unitamente alle dotazioni economico-finanziarie necessarie. Essi possono riguardare:

- l'avanzamento delle attività secondo i tempi programmati;
- i tempi medi di processo;
- output, costi ed efficienza, quest'ultima intesa come rapporto tra output ottenuti e risorse impiegate;
- la qualità dei servizi e dei processi interni, valutata in termini di tempestività nelle risposte ottenute dall'Ente, adeguatezza dell'output o del servizio rispetto ai bisogni, facilità nell'accesso al servizio, quantità di errori e imprecisioni, ricchezza del pacchetto di servizi offerto, soddisfazione dell'utenza, ritorni e feedback da parte dei destinatari di azioni o interventi.

Gli obiettivi strategici ed operativi sono definiti, rispettivamente, nella **relazione previsionale e programmatica** e nel **piano esecutivo di gestione** dell'ente. L'insieme dei due documenti costituisce il **piano della performance**, approvato dalla Giunta.

Il livello dell'obiettivo indicato a priori come il traguardo da raggiungere è definito "target". Il target è pertanto la soglia o "asticella" al di là della quale l'obiettivo si considera raggiunto: ad esempio, un tempo medio di 30 giorni per il rilascio di una determinata tipologia di autorizzazione.

Gli obiettivi, strategici ed operativi, sono individuati unitamente ai "target" e ad opportuni e correlati sistemi di verifica dei risultati.

### ***3. Sistemi di verifica del risultato***

I sistemi di verifica del risultato, sono le tecniche utilizzate per rilevare a consuntivo il grado di conseguimento di un obiettivo.

Si utilizzano a tal fine:

- *indicatori di risultato*: misure utilizzate per informare sul grado di conseguimento di un obiettivo (ad esempio, tempo medio di rilascio di una determinata tipologia di autorizzazione);
- *cronogrammi o diagrammi di Gantt*: rappresentazione delle fasi di un progetto, utile per pianificarne e coordinarne le attività, nonché per monitorarne lo stato di avanzamento;
- *schede qualità*: report sintetici della qualità di un servizio, di un lavoro o di un processo, ove possibile basati sui giudizi espressi da utenti esterni o interni.

La verifica dei risultati si basa sui dati rilevati dalla struttura interna dell'ente dedicata al sistema integrato dei controlli, attraverso una delle seguenti procedure di acquisizione:

- estrazione dei dati dai sistemi informativi dell'ente (p. es., protocollo informatico);
- acquisizione dei dati dall'Ufficio che presidia le relative attività; tali dati dovranno essere adeguatamente documentati e certificati;
- acquisizione dati da soggetti esterni (p. es., banche dati esterne).

La procedura di acquisizione è collegata in ogni caso alla tipologia ed al contenuto degli indicatori. Pertanto, in sede di definizione di questi ultimi, occorrerà identificare con chiarezza:

- modalità di acquisizione del dato;
- responsabile del dato stesso e della sua attendibilità.

#### **4. Ciclo della performance**

Il ciclo della performance è attivato con continuità nell'arco di ciascun anno. Esso comprende la individuazione degli obiettivi strategici ed operativi, il monitoraggio periodico dei risultati, la misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale a conclusione dell'anno (effettuate nei primi mesi dell'anno successivo).

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

- definizione degli obiettivi strategici nella RPP;
- individuazione delle risorse finanziarie occorrenti per realizzare gli obiettivi strategici, attraverso il bilancio annuale e pluriennale;
- definizione degli obiettivi operativi ed assegnazione degli stessi ai dirigenti, unitamente alle dotazioni economico finanziarie, attraverso il PEG;
- eventuale sotto-assegnazione di obiettivi e dotazioni, secondo il tipico processo "a cascata", alle PO;
- monitoraggio in corso d'anno dell'andamento degli obiettivi;
- valutazione finale del grado di conseguimento degli obiettivi (performance organizzativa);
- valutazione finale delle prestazioni dei dirigenti, delle PO e del personale (performance individuale);
- utilizzo dei sistemi premianti del personale.

Le risultanze finali della misurazione e valutazione della performance organizzativa sono contenute nella **relazione sulla performance**, adottata dalla giunta entro il 30/6 dell'anno successivo.

Per presidiare nel modo più efficace il ciclo della performance dell'ente, è opportuno prevedere nell'organigramma dell'ente una struttura dedicata cui affidare i seguenti compiti:

- supportare sul piano tecnico ed operativo le diverse fasi del ciclo;
- organizzare e gestire i sistemi informativi collegati al ciclo;
- assicurare un flusso costante di informazioni a responsabili, OIV, giunta, sindaco, mediante adeguata reportistica o cruscotti direzionali;
- supportare l'OIV.

### CAPITOLO III

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### **1. Premessa**

In questa sezione della metodologia, viene descritto il sistema di valutazione della performance individuale.

Tale sistema si propone in particolare di:

- *rafforzare la coerenza* tra comportamenti dei dirigenti e del personale e attese di ruolo;
- *favorire lo sviluppo professionale* attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- *assicurare l'integrazione* con il sistema di pianificazione e controllo;
- *costituire la base* per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

**Oggetto della valutazione** è il risultato del lavoro di ciascuna persona nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato.

In generale, il modello di valutazione adottato prenderà in considerazione due diversi piani:

- **la prestazione**, valutata, per dirigenti, in relazione agli obiettivi formalmente assegnati e, per il restante personale, in relazione all'apporto individuale ai risultati della struttura organizzativa di appartenenza; per le PO si tiene conto degli apporti individuali e di eventuali obiettivi assegnati;
- **i comportamenti organizzativi dimostrati**, in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo.

Il presente modello dovrà essere ulteriormente sviluppato per tener conto:

- delle esigenze che emergeranno a seguito della sua applicazione;
- delle modifiche al regolamento di organizzazione e della conseguente impostazione organizzativa prescelta.

In ogni caso, dovrà essere privilegiata un'ottica evolutiva e sperimentale, anche in considerazione della necessità di consolidare, nell'ambito dell'ente, cultura e competenze valutative.

La valutazione riguarderà:

- il personale;
- i titolari di incarico di PO;
- i dirigenti.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno 60 giornate di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

I sistemi di valutazione definiti nel presente paragrafo sostituiscono integralmente ogni altra regolazione o sistema fin qui utilizzato dall'ente, disciplinato nei propri regolamenti o in altra fonte regolativa interna. Essi sono utilizzati a partire dall'anno corrente e costituiranno il riferimento metodologico per valutare le prestazioni, a partire dalla valutazione relativa all'anno 2011 che verrà effettuata nei primi mesi del 2012.

## ***2. Valutazione del personale***

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il dirigente, nel ruolo di valutatore;
- i collaboratori del dirigente nel ruolo di valutati<sup>1</sup>.

### **1) Valutazione della prestazione**

La valutazione della prestazione ha per oggetto l'apporto individuale al conseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza. I dirigenti assicurano la piena conoscenza da parte dei propri collaboratori di tali obiettivi.

Per valutare l'apporto individuale si considerano i seguenti elementi:

---

<sup>1</sup> Per la valutazione dei titolari di incarico di PO si veda paragrafo successivo.

- **qualità del lavoro:** curare la qualità sostanziale dei prodotti della propria attività, eseguire i lavori senza errori ed imperfezioni che richiedano la correzione di quanto prodotto;
- **intensità dell'impegno:** espletare quantità di lavoro adeguate ai fabbisogni, realizzare i volumi di lavoro richiesti, eseguire le attività con impegno e senso di responsabilità;
- **tempi:** eseguire le attività nei tempi richiesti dalle procedure di lavoro, senza ritardi.

Ciascuno degli elementi indicati, viene valutato attraverso una scala di giudizi, che comprende "eccellente", "ottimo", "buono", "discreto", "sufficiente", "inadeguato".

Il giudizio "OTTIMO" va inteso quale livello di piena soddisfazione degli apporti. Solo casi rari di apporti superiori alle attese concretamente riscontrati, possono fare ipotizzare giudizi al livello "ECCELLENTE".

Quando, invece, gli apporti sono generalmente adeguati al ruolo ed alle circostanze, anche se non raggiungono sempre il livello di piena soddisfazione ed esistono pertanto margini di miglioramento, è assegnato il giudizio "BUONO".

Quando gli apporti sono adeguati, ma in modo incostante ed è richiesto pertanto un miglioramento, è assegnato il giudizio "DISCRETO".

Quando gli apporti sono molto incostanti ed è raggiunto il livello minimo richiesto nella categoria di appartenenza, è assegnato il giudizio "SUFFICIENTE".

Infine, quando i comportamenti sono al di sotto del minimo richiesto, in presenza di più episodi comportamentali che denotano apporti insoddisfacenti, è assegnato il giudizio "INADEGUATO".

## 2) Valutazione dei comportamenti organizzativi

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi.

Sono individuati i comportamenti attesi di seguito indicati.

### **CAPACITA' DI LAVORO IN AUTONOMIA**

Nell'ambito del proprio ruolo, impostare il lavoro con l'autonomia richiesta dalla categoria di appartenenza, essere in grado di individuare e segnalare problemi o difficoltà attivandosi per risolverli, ovvero, in base all'ambito di autonomia previsto per la categoria di appartenenza, proponendo le più opportune soluzioni giuridiche, tecniche ed operative.

*Indicatori comportamentali*

- interpreta correttamente il proprio ruolo;
- agisce con l'autonomia richiesta dal lavoro e dalle situazioni, tenuto conto della categoria di appartenenza;
- individua problemi pratici e si attiva per segnalarli e/o risolverli.

#### **CAPACITA' RELAZIONALI E DI SERVIZIO**

Avere consapevolezza della importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con utenti e/o colleghi e/o superiori, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare.

##### *Indicatori comportamentali*

- si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione
- comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile
- costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi
- condivide le informazioni
- dimostra un elevato senso di appartenenza all'organizzazione
- si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni
- sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio

#### **FLESSIBILITA'**

Sapersi adattare alle circostanze, riuscire a lavorare in differenti contesti, situazioni e/o con diverse persone o gruppi, capacità di adattarsi ad imprevisti o emergenze

##### *Indicatori comportamentali*

- vive positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro
- non si scoraggia di fronte ad ostacoli o imprevisti
- modifica i propri programmi o schemi di lavoro adattandoli all'evoluzione del contesto

Ciascuno degli elementi indicati, viene valutato attraverso una scala di giudizi, che comprende "eccellente", "ottimo", "buono", "discreto", "sufficiente", "inadeguato".

Il giudizio "OTTIMO" va inteso quale livello di piena soddisfazione dei comportamenti organizzativi, da attribuire quando questi ultimi sono sempre coerenti rispetto all'obiettivo di ruolo. Solo casi rari, caratterizzati da una costanza di comportamenti ad un livello di eccellenza, possono fare ipotizzare il giudizio di "ECCELLENTE".

Quando, invece, i comportamenti sono generalmente coerenti, anche se non raggiungono il livello di piena soddisfazione ed esistono pertanto margini di miglioramento, è assegnato il giudizio "BUONO".

Quando i comportamenti sono coerenti, ma in modo incostante ed è richiesto pertanto un miglioramento, è assegnato il giudizio "DISCRETO".

Quando i comportamenti sono molto incostanti ed è raggiunto il livello minimo richiesto nella categoria di appartenenza, è assegnato il giudizio "SUFFICIENTE".

Infine, quando i comportamenti sono al di sotto del minimo richiesto, in presenza di più episodi comportamentali che denotano una scarsa attitudine al comportamento, è assegnato il giudizio "INADEGUATO".

### 3) Valutazione di sintesi della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto "convertendo" ciascun giudizio in un punteggio di valutazione.

Per l'attribuzione dei punteggi sono stabiliti i seguenti criteri:

- 9 o 10 punti per ogni giudizio "eccellente";
- 7 o 8 punti per ogni giudizio "ottimo";
- 5 o 6 punti per ogni giudizio "buono";
- 3 o 4 punti per ogni giudizio "discreto";
- 1 o 2 punti per ogni giudizio "sufficiente";
- 0 punti per ogni giudizio "inadeguato".

La collocazione nel punteggio superiore o inferiore dell'intervallo, nell'ambito di ogni *range*, è basata sull'ulteriore ponderazione degli elementi di valutazione di cui si dispone. Quando gli elementi a disposizione non sono di immediata evidenza, la collocazione nel punteggio inferiore va comunque privilegiata, nel caso di giudizio "eccellente" o "ottimo". Viceversa, nella medesima situazione di non immediata evidenza, va privilegiata la collocazione nell'intervallo superiore nel caso di giudizio "buono" o di giudizi inferiori.

I punteggi di sintesi sono ottenuti attraverso "medie semplici" dei punteggi attribuiti a ciascun elemento di valutazione, secondo lo schema seguente:

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTI	
Qualità del lavoro		
Intensità dell'impegno		
Tempi		
<b>1. MEDIA PUNTEGGIO SU VALUTAZIONE PRESTAZIONI</b>		
Capacità di lavoro in autonomia		
Capacità relazionali e di servizio		
Flessibilità		
<b>2. MEDIA PUNTEGGIO SU VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORG.VI</b>		
<b>3. MEDIA PUNTEGGIO VALUTAZIONE (MEDIA 1/2)</b>		

E' considerata "negativa" una valutazione uguale o inferiore a 20 punti.

#### 4) Processo di valutazione

Il processo di valutazione prevede la preventiva comunicazione, a cura di ciascun dirigente, degli obiettivi della struttura di appartenenza e dei contenuti della presente metodologia. Se ritenuto opportuno, possono essere attivati uno o più momenti di verifica intermedia in corso d'anno per valutare l'andamento della prestazione e discutere eventuali correttivi.

Prima delle valutazioni finali, da attuarsi entro il 31/3 dell'anno successivo, i dirigenti effettuano una riunione di coordinamento per rafforzare la condivisione dei criteri applicativi della presente metodologia e per allineare approcci valutativi, parametri di giudizio e scale di valutazione.

A seguito della comunicazione della valutazione a cura del dirigente, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al dirigente ed all'OIV, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal dirigente e/o dall'OIV, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

Per la gestione del processo di valutazione proposto e per la formalizzazione dei diversi momenti valutativi, sono utilizzate apposite "schede di valutazione", da definire sulla falsariga dei modelli di scheda allegati al presente documento.

### **3. Valutazione dei titolari di incarico di PO**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il dirigente, nel ruolo di valutatore;
- i titolari di incarico di PO, nel ruolo di valutati.

#### **1) Valutazione della prestazione**

La valutazione della prestazione ha per oggetto l'apporto individuale al conseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza. I dirigenti assicurano la piena conoscenza da parte dei propri collaboratori di tali obiettivi.

Per valutare l'apporto individuale si considerano i seguenti elementi:

- **qualità del lavoro:** curare la qualità sostanziale dei prodotti della propria attività, eseguire i lavori senza errori ed imperfezioni che richiedano la correzione di quanto prodotto orrezione;
- **intensità dell'impegno:** espletare quantità di lavoro adeguate ai fabbisogni, realizzare i volumi di lavoro richiesti, eseguire le attività con impegno e senso di responsabilità;
- **tempi:** eseguire le attività nei tempi richiesti dalle procedure di lavoro, senza ritardi.

Ciascuno degli elementi indicati, viene valutato attraverso una scala di giudizi, che comprende "eccellente", "ottimo", "buono", "discreto", "sufficiente", "inadeguato".

Il giudizio "**OTTIMO**" va inteso quale livello di piena soddisfazione degli apporti. Solo casi rari di apporti superiori alle attese concretamente riscontrati, possono fare ipotizzare giudizi al livello "**ECCELLENTE**".

Quando, invece, gli apporti sono generalmente adeguati al ruolo ed alle circostanze, anche se non raggiungono sempre il livello di piena soddisfazione ed esistono pertanto margini di miglioramento, è assegnato il giudizio "**BUONO**".

Quando gli apporti sono adeguati, ma in modo incostante ed è richiesto pertanto un miglioramento, è assegnato il giudizio "**DISCRETO**".

Quando gli apporti sono molto incostanti ed è raggiunto il livello minimo richiesto nella categoria di appartenenza, è assegnato il giudizio "**SUFFICIENTE**".

Infine, quando i comportamenti sono al di sotto del minimo richiesto, in presenza di più episodi comportamentali che denotano apporti insoddisfacenti, è assegnato il giudizio "**INADEGUATO**".

Qualora siano formalmente assegnati obiettivi da conseguire, nella formulazione dei giudizi si deve tener conto del livello di conseguimento degli obiettivi assegnati.

## **2) Valutazione dei comportamenti organizzativi**

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di "posizione organizzativa".

Sono individuati i comportamenti attesi di seguito indicati.

### **CAPACITA' DI LAVORO IN AUTONOMIA**

Impostare il lavoro con elevata autonomia di prodotto e di risultato, essere in grado di individuare problemi o difficoltà attivandosi per risolverli.

#### *Indicatori comportamentali*

- si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza;
- individua autonomamente problemi e criticità e si attiva per risolverli;
- propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative;
- ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi;
- interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale.

### **COERENZA COMPORTAMENTALE CON I CONTENUTI DELL'INCARICO AFFIDATO**

Adottare modelli comportamentali coerenti con l'incarico di posizione organizzativa affidato. Nel caso di PO con contenuti specialistici o di staff (ivi comprese le elevate professionalità), dimostrare assoluta padronanza delle competenze specialistiche e professionali richieste, ponendosi nel ruolo di punto di riferimento delle strutture con cui si è in relazione. Nel caso di PO implicanti la direzione di unità organizzative, dimostrare capacità organizzative e manageriali nella conduzione della struttura affidata, in ambiti quali la capacità di pianificazione, la leadership del proprio team, l'organizzazione del lavoro. In ogni caso, quando è necessario, antepone le esigenze dell'ufficio a quelle personali e non esita ad assumersi la responsabilità dei propri atti senza scaricarla su altri.

#### *Indicatori comportamentali*

- interpreta correttamente il proprio ruolo di PO;
- viene riconosciuto all'interno della struttura nel ruolo di PO.

## CAPACITA' RELAZIONALI E DI SERVIZIO

Avere consapevolezza della importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con utenti e/o colleghi e/o superiori, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare.

### *Indicatori comportamentali*

- si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione
- comunica all'esterno con un linguaggio appropriato e comprensibile
- costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi
- condivide le informazioni
- dimostra un elevato senso di appartenenza all'organizzazione
- si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni
- sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio

## FLESSIBILITA'

Sapersi adattare alle circostanze, riuscire a lavorare in differenti contesti, situazioni e/o con diverse persone o gruppi, capacità di adattarsi ad imprevisti o emergenze.

### *Indicatori comportamentali*

- vive positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro
- non si scoraggia di fronte ad ostacoli o imprevisti
- modifica i propri programmi o schemi di lavoro adattandoli all'evoluzione del contesto

Ciascuno degli elementi indicati, viene valutato attraverso una scala di giudizi, che comprende "eccellente", "ottimo", "buono", "discreto", "sufficiente", "inadeguato".

Il giudizio "**OTTIMO**" va inteso quale livello di piena soddisfazione dei comportamenti organizzativi, da attribuire quando questi ultimi sono sempre coerenti rispetto all'obiettivo di ruolo. Solo casi rari, caratterizzati da una costanza di comportamenti ad un livello di eccellenza, possono fare ipotizzare il giudizio di "**ECCELLENTE**".

Quando, invece, i comportamenti sono generalmente coerenti, anche se non raggiungono il livello di piena soddisfazione ed esistono pertanto margini di miglioramento, è assegnato il giudizio "**BUONO**".

Quando i comportamenti sono coerenti, ma in modo incostante ed è richiesto pertanto un miglioramento, è assegnato il giudizio "**DISCRETO**".

Quando i comportamenti sono molto incostanti ed è raggiunto il livello minimo richiesto nella categoria di appartenenza, è assegnato il giudizio "SUFFICIENTE".

Infine, quando i comportamenti sono al di sotto del minimo richiesto, in presenza di più episodi comportamentali che denotano una scarsa attitudine al comportamento, è assegnato il giudizio "INADEGUATO".

### 3) Valutazione di sintesi della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto "convertendo" ciascun giudizio in un punteggio di valutazione.

Per l'attribuzione dei punteggi sono stabiliti i seguenti criteri:

- 9 o 10 punti per ogni giudizio "eccellente";
- 7 o 8 punti per ogni giudizio "ottimo";
- 5 o 6 punti per ogni giudizio "buono";
- 3 o 4 punti per ogni giudizio "discreto";
- 1 o 2 punti per ogni giudizio "sufficiente";
- 0 punti per ogni giudizio "inadeguato".

La collocazione nel punteggio superiore o inferiore dell'intervallo, nell'ambito di ogni *range*, è basata sull'ulteriore ponderazione degli elementi di valutazione di cui si dispone. Quando gli elementi a disposizione non sono di immediata evidenza, la collocazione nel punteggio inferiore va comunque privilegiata, nel caso di giudizio "eccellente" o "ottimo". Viceversa, nella medesima situazione di non immediata evidenza, va privilegiata la collocazione nell'intervallo superiore nel caso di giudizio "buono" o di giudizi inferiori.

I punteggi di sintesi sono ottenuti attraverso "medie semplici" dei punteggi attribuiti a ciascun elemento di valutazione, secondo lo schema seguente:

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTI	
Qualità del lavoro		
Intensità dell'impegno		
Tempi		
<b>1. MEDIA PUNTEGGIO SU VALUTAZIONE PRESTAZIONI</b>		
Capacità di lavoro in autonomia		
Capacità relazionali e di servizio		
Flessibilità		
<b>2. MEDIA PUNTEGGIO SU VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORG.VI</b>		
<b>3. MEDIA PUNTEGGIO VALUTAZIONE MEDIA (2)</b>		

E' considerata "negativa" una valutazione uguale o inferiore a 20 punti.

#### 4) Processo di valutazione

Il processo di valutazione prevede la preventiva comunicazione, a cura di ciascun dirigente, degli obiettivi della struttura di appartenenza, degli eventuali e più specifici obiettivi della "posizione organizzativa affidata", nonché dei contenuti della presente metodologia. Se ritenuto opportuno, possono essere attivati uno o più momenti di verifica intermedia in corso d'anno per valutare l'andamento della prestazione e discutere eventuali correttivi.

Prima delle valutazioni finali, da attuarsi entro il 31/3 dell'anno successivo, i dirigenti effettuano una riunione di coordinamento per rafforzare la condivisione dei criteri applicativi della presente metodologia e per allineare approcci valutativi, parametri di giudizio e scale di valutazione.

A seguito della comunicazione della valutazione a cura del dirigente, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al dirigente ed all'OIV, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal dirigente e/o dall'OIV, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

Per la gestione del processo di valutazione proposto e per la formalizzazione dei diversi momenti valutativi, sono utilizzate apposite "schede di valutazione", da definire sulla falsariga dei modelli di scheda allegati al presente documento.

#### **4. Valutazione dei dirigenti**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Sindaco, nel ruolo di valutatore;
- l'OIV, in un ruolo di supporto tecnico del valutatore; in tale veste l'Organismo sarà chiamato tra l'altro alla compilazione delle schede di valutazione;
- i dirigenti, nel ruolo di valutati.

##### **1) Valutazione della prestazione**

La valutazione della prestazione scaturisce dal **grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascun dirigente**. Gli obiettivi operativi sono assegnati attraverso il PEG. Possono essere assegnati anche obiettivi operativi "trasversali" comuni a più dirigenti.

In sede di prima applicazione della presente metodologia, tenuto conto del ritardo nell'approvazione del bilancio e del PEG, si procederà all'assegnazione degli obiettivi con "atto provvisorio" della giunta. Si ritiene infatti che, pur in assenza di un quadro finanziario certo e consolidato, si debba procedere ugualmente all'assegnazione degli obiettivi, *condizione necessaria per effettuare la valutazione sul 2011*. A tal fine, dovranno essere privilegiati obiettivi collegati alla qualità del lavoro ed all'attività ordinaria. L'assegnazione dovrebbe essere sottoposta a revisione (al di fine di effettuare eventuali modifiche) non appena sarà definito e consolidato il quadro finanziario, con l'approvazione del bilancio e del PEG.

Per misurare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, sono utilizzati i sistemi di verifica del risultato indicati nel capitolo II, paragrafo 3 e le relative procedure di acquisizione dei dati. La valutazione conseguente, a cura del valutatore, è invece basata su una scala di giudizi, che comprende "eccellente", "ottimo", "buono", "discreto", "sufficiente", "inadeguato".

Il giudizio "**OTTIMO**" va inteso quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati (obiettivo pienamente conseguito). Solo casi rari di conseguimento ad un livello superiore alle attese, in presenza di obiettivi complessi e sfidanti, possono fare ipotizzare giudizi al livello "**ECCELLENTE**".

Quando, invece, la valutazione è poco al di sotto del target, anche se non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo è assegnato il giudizio "**BUONO**".

Quando il livello di conseguimento è al di sotto del target, ma sono stati comunque ottenuti risultati apprezzabili, ancorché parziali, è assegnato il giudizio "DISCRETO".

Quando il livello di conseguimento è significativamente sotto il target, con risultati modesti, è assegnato il giudizio "SUFFICIENTE".

Infine, quando i risultati sono del tutto assenti o incongruenti rispetto all'obiettivo o molto al di sotto del target è assegnato il giudizio "INADEGUATO".

In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità e specificità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

Entro trenta giorni dall'adozione del PEG (o dell'atto provvisorio di giunta previsto in prima attuazione), l'OIV può proporre al Sindaco di non considerare ai fini della valutazione obiettivi che non presentino le caratteristiche più sopra indicate. Alternativamente, può chiedere al valutato ulteriori elementi che ne specifichino e ne chiariscano i contenuti, soprattutto ai fini della loro misurabilità.

La **rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno**, a seguito di eventi imprevisti o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire, entro e non oltre il 31/10 di ciascun anno, attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione al Sindaco nel quale è contenuto l'obiettivo di cui si propone la rimodulazione, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- conseguente, eventuale aggiornamento e revisione dell'obiettivo assegnato, mediante variazione di PEG (o atto provvisorio di giunta);
- comunicazione all'OIV della revisione dell'obiettivo.

## **2) Valutazione dei comportamenti organizzativi**

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di "dirigente".

Sono individuati i comportamenti attesi di seguito indicati.

### **ORIENTAMENTO AL RISULTATO, SPIRITO DI INIZIATIVA, FLESSIBILITA'**

Anticipare problemi, attivarsi per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, essere orientati al risultato, sapersi adattare alle circostanze, far fronte ad imprevisti, modificare schemi di lavoro e programmi in funzione delle esigenze e dei

risultati da raggiungere. Nel peculiare contesto di una città impegnata nell'attività di ricostruzione a seguito degli eventi sismici, questo obiettivo si declina anche in termini di capacità di porre in essere tutte le iniziative, anche propositive, connesse alla risoluzione delle problematiche post-terremoto

*Indicatori comportamentali*

- Si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza
- Individua autonomamente problemi e criticità e si attiva per risolverli
- Realizza innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative
- Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi
- Vive positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro
- Non si scoraggia di fronte ad ostacoli o imprevisti
- Modifica i propri programmi o schemi di lavoro adattandoli alle esigenze ed ai risultati da raggiungere
- Traduce efficacemente gli indirizzi politici in atti gestionali, evidenziandone, ove necessario, eventuali criticità

**CAPACITÀ GESTIONALI ED ORGANIZZATIVE**

Saper organizzare il lavoro proprio e altrui, gestire con efficacia gruppi di lavoro o settori lavorativi, essere attenti all'efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono un'elevata qualità nei servizi prestati, esercitare leadership

*Indicatori comportamentali*

- Ottimizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate
- Assegnare compiti e incarichi in funzione delle capacità
- Promuovere flessibilità nell'utilizzo delle risorse
- Sapere valutare correttamente le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere
- Utilizzare efficacemente tecniche gestionali (ad esempio, piani di lavoro, tempificazione delle attività, monitoraggio dei risultati)
- Avere un'elevata capacità di guida, coinvolgimento e motivazione dei propri collaboratori

Il giudizio "OTTIMO" va inteso quale livello di piena soddisfazione dei comportamenti organizzativi, da attribuire quando questi ultimi sono sempre coerenti rispetto all'obiettivo di ruolo. Solo casi rari, caratterizzati da una costanza di comportamenti ad un livello di eccellenza, possono fare ipotizzare il giudizio di "ECCELLENTE".

Quando, invece, i comportamenti sono generalmente coerenti, anche se non raggiungono il livello di piena soddisfazione ed esistono pertanto margini di miglioramento, è assegnato il giudizio "BUONO".

Quando i comportamenti sono coerenti, ma in modo incostante ed è richiesto pertanto un miglioramento, è assegnato il giudizio "DISCRETO".

Quando i comportamenti sono molto incostanti ed è raggiunto il livello minimo richiesto nella categoria di appartenenza, è assegnato il giudizio "SUFFICIENTE".

Infine, quando i comportamenti sono al di sotto del minimo richiesto, in presenza di più episodi comportamentali che denotano una scarsa attitudine al comportamento, è assegnato il giudizio "INADEGUATO".

### 3) Valutazione di sintesi della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto "convertendo" ciascun giudizio in un punteggio di valutazione.

Per l'attribuzione dei punteggi relativi alla valutazione delle prestazioni sono stabiliti i seguenti criteri:

- 9 o 10 punti per ogni giudizio "eccellente";
- 7 o 8 punti per ogni giudizio "ottimo";
- 5 o 6 punti per ogni giudizio "buono";
- 3 o 4 punti per ogni giudizio "discreto";
- 1 o 2 punti per ogni giudizio "sufficiente";
- 0 punti per ogni giudizio "inadeguato".

Nell'attribuzione del punteggio si tiene conto dei seguenti ulteriori elementi:

- obiettivi scontati e di facile realizzazione: sono attribuiti, a parità di altre condizioni, punteggi inferiori; in ogni caso, questo è un elemento che preclude l'accesso al giudizio di "eccellente";

- obiettivi che hanno scontato condizioni esterne sfavorevoli ovvero risorse assegnate in ritardo o inadeguate: sono attribuiti, a parità di altre condizioni, punteggi superiori;
- obiettivi complessi e sfidanti: sono attribuiti, a parità di altre condizioni, punteggi superiori; in ogni caso, questo è un requisito richiesto per l'accesso al giudizio "eccellente";
- obiettivi per i quali sono forniti tutti i riscontri (completezza ed esaustività) necessari per valutarne il grado di conseguimento: sono attribuiti, a parità di altre condizioni, punteggi superiori;
- risultati che hanno ottenuto ampia risonanza e/o riscontri molto positivi da parte di soggetti terzi: questa circostanza vale solo per il giudizio di "eccellente" ed implica l'attribuzione del punteggio superiore.

Per l'attribuzione dei punteggi relativi alla **valutazione dei comportamenti organizzativi** sono stabiliti i seguenti criteri:

- 9 o 10 punti per ogni giudizio "eccellente";
- 7 o 8 punti per ogni giudizio "ottimo";
- 5 o 6 punti per ogni giudizio "buono";
- 3 o 4 punti per ogni giudizio "discreto";
- 1 o 2 punti per ogni giudizio "sufficiente";
- 0 punti per ogni giudizio "inadeguato".

La collocazione nel punteggio superiore o inferiore dell'intervallo, nell'ambito di ogni *range*, è basata sull'ulteriore ponderazione degli elementi di valutazione di cui si dispone. Quando gli elementi a disposizione non sono di immediata evidenza, la collocazione nel punteggio inferiore va comunque privilegiata, nel caso di giudizio "eccellente" o "ottimo". Viceversa, nella medesima situazione di non immediata evidenza, va privilegiata la collocazione nell'intervallo superiore nel caso di giudizio "buono" o di giudizi inferiori.

I punteggi di sintesi sono ottenuti attraverso “medie semplici” dei punteggi attribuiti a ciascun elemento di valutazione, secondo lo schema seguente:

ELEMENTI DI VALUTAZIONE		PUNTI	
Obiettivo 1			
Obiettivo 2			
Obiettivo 3			
Obiettivo 4			
Obiettivo 5			
<b>1. MEDIA PUNTEGGIO SU VALUTAZIONE PRESTAZIONI</b>			
Orientamento al risultato e spirito di iniziativa			
Capacità gestionali ed organizzative			
Competenze tecnico-professionali			
Intensità dell'impegno, coinvolgimento			
Contributo allo sviluppo del sistema di valutazione della performance			
<b>2. MEDIA PUNTEGGIO SU VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORG.VI</b>			
<b>3. MEDIA PUNTEGGIO VALUTAZIONE MEDIA 1/2</b>			

E' considerata “negativa” una valutazione uguale o inferiore a 20 punti.

#### 4) Processo di valutazione

Il processo di valutazione prevede:

- la preventiva comunicazione dei contenuti della presente metodologia;
- la preventiva assegnazione degli obiettivi; in sede di prima attuazione della presente metodologia, tenuto conto del ritardo nell'approvazione del bilancio e del PEG gli obiettivi sono assegnati entro il 15 luglio;
- una verifica intermedia in corso d'anno, entro il 31/10, per valutare l'andamento della prestazione e discutere eventuali correttivi, con la partecipazione del sindaco o suo delegato eventualmente assistito dall'OIV;
- comunicazione al valutato della sua valutazione individuale finale a cura del Sindaco o suo delegato, entro il 31 marzo dell'anno successivo.

A seguito del colloquio finale, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al Sindaco ed all'OIV, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle

controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal Sindaco e/o dall'OIV, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

Per la gestione del processo di valutazione proposto e per la formalizzazione dei diversi momenti valutativi, sono utilizzate apposite "schede di valutazione", da definire sulla falsariga dei modelli di scheda allegati al presente documento.