

**VALUTAZIONE  
DEI RISULTATI  
DEI RESPONSABILI  
DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

## INDICE

PREMESSA .....	1
LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVE.....	1
1. Il Piano Dettagliato degli Obiettivi .....	1
1.1. Caratteristiche degli Obiettivi .....	4
1.2. Determinazione del 'Peso' degli obiettivi.....	5
1.3. L'esecutività del Piano degli Obiettivi .....	7
1.4. L'aggiornamento.....	7
1.5. La definizione dei Comportamenti Organizzativi .....	8
1.6. Determinazione del peso dei Comportamenti Organizzativi .....	12
1.7. La Scheda di Valutazione.....	12
1.8. Il Sistema di attribuzione dei punteggi per gli obiettivi di risultato .....	14
1.9. Il Sistema di attribuzione dei punteggi per gli Obiettivi comportamentali.....	16
1.10. Il Sistema di calcolo complessivo.....	17
1.11. La Valutazione .....	18
1.12. Accesso al Premio di Risultato.....	19
1.13. La rimozione dall'incarico di Posizione Organizzativa .....	20
1.14. Il ricorso .....	21

### ***Premessa***

Il presente manuale costituisce l'insieme di metodologie e regole per l'applicazione di quanto previsto nei Contratti Collettivi Nazionali del Comparto degli Enti Locali.

Le regole di seguito esposte, previo esperimento delle fasi di concertazione con le OO.SS. territoriali e con le RSU aziendali, dovranno essere recepite dalle Giunte Esecutive con proprio atto e affisse alle Bacheche sindacali degli Enti.

I Responsabili delle Posizioni Organizzative dell'Ente e il Nucleo di Valutazione si atterranno alle regole di comportamento descritte per la valutazione del personale.

## ***LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVE***

La valutazione delle prestazioni dei Responsabili di Posizione organizzativa è preceduta da un colloquio con il Sindaco e gli Assessori, finalizzato a rilevare i bisogni della Giunta in relazione a:

- I. Livello di soddisfazione della Qualità e Quantità dei servizi;
- II. Livello di soddisfazione della comunicazione tra struttura tecnica e vertice politico;
- III. Livello di condivisione/motivazione della struttura rispetto ai disegni/obiettivi del vertice politico;
- IV. Obiettivi di lungo periodo.  
Le informazioni rilevate dal colloquio, influiscono sulle fasi successive.

### ***1. Il Piano Dettagliato degli Obiettivi***

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi costituisce uno dei tre<sup>1</sup> fattori costitutivi del Piano Esecutivo di Gestione<sup>2</sup>. Il Piano degli Obiettivi assume come punto di riferimento prioritario

<sup>1</sup> Il Piano Esecutivo di Gestione è composto da tre fattori costitutivi: I) *Piano Dettagliato degli Obiettivi*; II) *Il Quadro di Assegnazione delle Risorse* che definisce le risorse necessarie per l'attuazione degli obiettivi assegnati ai Responsabili dei servizi. Non si tratta, pertanto, di una semplice articolazione delle voci elementari del bilancio (risorse e interventi), ma del quadro analitico delle dotazioni finanziarie, umane e strumentali per la gestione. III) *Il dettaglio o l'autorizzazione di spesa*, la quale consente alla Giunta di definire quelle linee di indirizzo necessarie per consentire, al Dirigente, l'autonoma gestione delle risorse finanziarie e l'avvio delle procedure di spesa nel rispetto dell'art. 192 del TUEL.

<sup>2</sup> *Articolo 169 TUEL*  
*Piano esecutivo di gestione*

1. Sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal Consiglio, l'organo esecutivo definisce, prima dell'inizio dell'esercizio, il Piano Esecutivo di Gestione, determinando gli obiettivi di gestione ed affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai Responsabili dei servizi.  
2. Il Piano Esecutivo di Gestione contiene una ulteriore graduazione delle risorse dell'entrata in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli interventi in capitoli.  
3. L'applicazione dei commi 1 e 2 del presente articolo è facoltativa per gli enti locali con popolazione inferiore a 15.000 abitanti e per le comunità montane.

i programmi e i progetti indicati nella Relazione Previsionale e Programmatica e ne definisce le linee attuative ed operative per l'anno di riferimento.

Appartiene ai Responsabili di Unità Organizzativa la definizione di una proposta di Piano Dettagliato degli Obiettivi da presentare alla Giunta entro i termini fissati dal Nucleo di Valutazione. I responsabili nella costruzione della proposta di piano dettagliato degli obiettivi si avvarranno della collaborazione dei propri dipendenti.

I Responsabili hanno cura di redigere la proposta di cui sopra, attingendo anche dai documenti di programmazione politico – amministrativa dell'Ente, ovvero mediante la costituzione di *tavoli programmatori* con il Sindaco e/o con gli Assessori di riferimento. La scheda seguente costituisce un esempio di proposta di Piano degli Obiettivi (Scheda obiettivo 1).

Il Nucleo di Valutazione supporterà tecnicamente, mediante apposite sessioni di lavoro, i Responsabili delle Unità Organizzative dell'ente nella predisposizione della Proposta di Piano Dettagliato degli Obiettivi.

Scheda 1

**COMUNE DI**  
**Provincia di**  
**SERVIZIO:**  
**PROPOSTA DEGLI OBIETTIVI ANNO**

**OBIETTIVO N° 1**

Settore	RESPONSABILE	Sistema Premiante
Obiettivo: Descrizione Sintetica		
Descrizione, finalità da perseguire, modalità, linee guida di attuazione		
<b>Pesatura Obiettivo</b>		
<b>Attori</b>	<b>Amministratori</b>	<b>Responsabili</b>
<b>Variabili</b>	Alta    Media    Bassa	Alta    Media    Bassa
Importanza	X	
Complessità		X
Impatto esterno	X	
Realizzabilità		X
<b>Totale peso Obiettivo</b>		<b>Assoluto</b>
<b>Risorse finanziarie assegnate</b>		<b>Importo</b>
€		<b>Capitolo PEG</b>
<b>Indicatori di risultato</b>		
<b>Descrizione</b>		<b>Valore atteso</b>
Jlfladgnal-		
<b>Fasi e tempi</b>	Gennaio	Febbraio
	Marzo	Aprile
	Maggio	Giugno
	Luglio	Agosto
	Settembre	Ottobre
	Novembre	Dicembre
1.	x	x
2.		
3.		

**PERSONALE COINVOLTO NELL' OBIETTIVO**

Fasi	Cognome e nome	Categoria	% di partecipazione all' obiettivo	Note

### **1.1. Caratteristiche degli Obiettivi**

Gli obiettivi sono redatti seguendo il criterio distintivo fra quelli di *sviluppo e miglioramento* e quelli afferenti alle *attività ordinarie*.

Gli obiettivi di sviluppo e di miglioramento riguardano lo svolgimento di attività che richiedono un vero e proprio progetto esecutivo, mentre gli obiettivi di mantenimento attengono allo svolgimento delle attività ordinarie di competenza dell'unità organizzativa che non necessitano di una elaborazione ulteriore.

L'obiettivo è di **Sviluppo** quando si tratta di attivare un nuovo servizio, o comunque di avviare una nuova attività<sup>3</sup>.

L'obiettivo è di **Miglioramento** quando riguarda un intervento progettuale migliorativo su un servizio, o su una attività, già svolta in maniera non ritenuta soddisfacente<sup>4</sup>.

L'obiettivo è di **Mantenimento** quando l'azione amministrativa risulta soddisfacente. A questa tipologia di obiettivi appartiene l'insieme delle attività ordinarie non oggetto di uno specifico obiettivo di sviluppo o di miglioramento.

Gli obiettivi possono essere ulteriormente distinti in obiettivi *trasversali*, ossia comuni a più unità organizzative dell'ente, e quelli *settoriali* o di *Unità Organizzativa*<sup>5</sup>. I primi sono quelli assegnati ad un'insieme di unità organizzative riconducibili a distinti vertici gestionali di livello apicale nella struttura dell'ente<sup>6</sup>. I secondi sono invece quelli assegnati a singole unità organizzative riconducibili ad un vertice gestionale di livello apicale nella struttura dell'ente.

---

<sup>3</sup> Es. se l'Ente intende attivare il nuovo servizio di centro estivo per bambini, indicazione contenuta nei documenti di programmazione, il Responsabile dell'unità organizzativa provvederà ad articolare l'attività mediante una sua pianificazione che riguarderà anche i suoi collaboratori.

<sup>4</sup> Es. se l'Ufficio Tecnico rilascia delle concessioni edilizie in un determinato arco di tempo – lead time – e l'Ente intende ridurre gli stessi, oppure i tempi sono accettabili ma si vuol ridurre il contenzioso, il Responsabile dell'Unità organizzativa procede all'elaborazione di un progetto diretto ad eliminare le cause negative di questi effetti.

<sup>5</sup> Questa distinzione non aggiunge un'altra categoria di obiettivi rispetto a quella vista in precedenza, ma offre solo una differente prospettiva del medesimo obiettivo.

<sup>6</sup> In questo caso la caratteristica dell'obiettivo è che esso viene raggiunto con lo sforzo coordinato di più unità organizzative facenti capo a diversi responsabili.

### **1.2. Determinazione del 'Peso' degli obiettivi**

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi, redatto nel modo indicato nelle sezioni precedenti, viene sottoposto alla sua "pesatura". La pesatura degli obiettivi (vedi scheda 2) è determinata dal concorso di quattro fattori:

- I) *Importanza;*
- II) *Impatto all'esterno;*
- III) *Complessità;*
- IV) *Realizzabilità.*

La definizione dell'*importanza* e dell'*impatto all'esterno* dell'obiettivo è a cura della Giunta. La Giunta formula il proprio giudizio assegnando alle due variabili di propria competenza il valore:

Basso: **B**; Medio: **M**; Alto: **A**

La definizione della *Complessità*<sup>7</sup> e della *Realizzabilità*<sup>8</sup> afferisce a dati tecnici, quindi è di competenza dei Responsabili di Unità Organizzative. Il giudizio viene formulato mediante l'utilizzo delle tre variabili viste sopra.

Il valore delle predette variabili è identico, pertanto il peso definitivo degli obiettivi è dato dal concorso equivalente dei giudizi formulati dalla Giunta e dai Responsabili di Unità Organizzativa.

---

<sup>7</sup> La complessità misura il grado di articolazione operativa per il raggiungimento dell'obiettivo.

<sup>8</sup> La realizzabilità indica il grado di difficoltà per il raggiungimento dell'obiettivo.

Scheda 2

**COMUNE DI**  
**Provincia di**  
**SERVIZIO:**  
**PROPOSTA DEGLI OBIETTIVI ANNO**

**OBIETTIVO N° 1**

Settore	RESPONSABILE			Sistema Premiante		
<b>Obiettivo: Descrizione Sintetica</b>						
<b>Descrizione, finalità da perseguire, modalità, linee guida di attuazione</b>						
<b>Pesatura Obiettivo</b>						
Attori	Amministratori			Responsabili		
Variabili	Alta	Media	Bassa	Alta	Media	Bassa
Importanza						
Complessità						
Impatto esterno						
Realizzabilità						
<b>Totale peso Obiettivo</b>	<b>Assoluto</b>			<b>Percentuale</b>		

Importanza.    Complessità.    Impatto Esterno.    Realizzabilità.

**Amministratori**

<u>Importanza</u>
Alta: A = <b>5</b> Media: M = <b>3</b> Bassa: B = <b>1</b>

<u>Impatto all'esterno</u>
Alta: A = <b>5</b> Media: M = <b>3</b> Bassa: B = <b>1</b>

**Responsabili**

<u>Complessità</u>
Alta: A = <b>5</b> Media: M = <b>3</b> Bassa: B = <b>1</b>

<u>Realizzabilità</u>
Alta: A = <b>1</b> Media: M = <b>3</b> Bassa: B = <b>5</b>

Il peso assoluto è dato dal prodotto delle 4 variabili

Il peso percentuale è dato da: (prodotto delle 4 Variabili/Σ dei pesi degli obiettivi) X 100 .

Il peso complessivo degli obiettivi di risultato è pari a 100



### ***1.3. L'esecutività del Piano degli Obiettivi***

Entro i termini fissati dal Nucleo di Valutazione, la proposta di Piano Dettagliato degli Obiettivi viene presentata al vertice politico dell'Ente.

Alla sessione dei lavori partecipano, oltre al Sindaco e agli assessori, i Responsabili di Unità Organizzativa e il Nucleo di Valutazione con funzioni di staff. La Proposta di Piano degli Obiettivi può essere modificata e/o integrata.

I lavori si concludono con l'approvazione da parte della Giunta del Piano Dettagliato degli Obiettivi rendendo immediatamente operativi gli obiettivi assegnati.

### ***1.4. L'aggiornamento***

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi è a "struttura flessibile". La flessibilità del Piano è di duplice natura:

- I. qualora si dovessero verificare delle circostanze tali per cui il Responsabile dell'Unità Organizzativa ritiene necessaria una modifica e/o una integrazione del Piano, propone, in modo formale, detta modifica alla Giunta che, sentito il Nucleo, provvede all'accoglimento della proposta, ovvero al suo diniego<sup>9</sup>. Il diniego deve essere motivato a cura del Presidente del Nucleo;
- II. qualora si dovessero verificare delle circostanze tali per cui il Sindaco ritiene necessaria una modifica e/o una integrazione del Piano, dispone detta modifica e, sentito il Responsabile dell'Unità Organizzativa interessata e il Presidente del Nucleo, provvede all'aggiornamento della sua proposta, ovvero provvede alla ridefinizione del Piano Dettagliato degli Obiettivi in modo tale da non pregiudicare il grado di raggiungibilità del risultato complessivo.

L'aggiornamento del Piano degli Obiettivi comporta una ridefinizione dei "pesi".

---

<sup>9</sup> Sia nel caso di diniego che di accoglimento delle proposte, le stesse vanno formalizzate a cura del Presidente del Nucleo.

### ***1.5. La definizione dei Comportamenti Organizzativi***

Il D.Lgs 286/99 all'art. 5 comma 1 stabilisce che *"Le pubbliche amministrazioni, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, valutano, in coerenza a quanto stabilito al riguardo dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative)"*; pertanto oltre agli obiettivi di cui sopra, il Responsabile di Unità Organizzativa è soggetto anche a valutazione sulle competenze organizzative.

Il Sindaco, col supporto del Nucleo, individua all'atto della costituzione del Piano Dettagliato degli Obiettivi l'insieme dei Comportamenti Organizzativi soggetti a valutazione. La scheda di valutazione del Responsabile deve essere corredata dai comportamenti organizzativi.

Esempi di Comportamenti Organizzativi:

#### *I. Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni:*

- I. Capacità di creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli amministratori;
- II. Capacità di prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento;
- III. Capacità di comprendere le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto;
- IV. Efficacia dell'assistenza agli organi di governo;
- V. Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente;
- VI. Attenzione alle necessità delle altre aree se (formalmente e informalmente) coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria;
- VII. Predisposizione di dati e procedure all'interno della propria struttura in previsione di una loro ricaduta su altre aree.

#### *II. Analisi e soluzione dei problemi:*

- I. Capacità di individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi;
- II. Capacità di individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause;
- III. Capacità di definire le azioni da adottare;

- IV. Capacità di reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie;
- V. Capacità di verificare l'efficacia della soluzione trovata;
- VI. Capacità nell'identificazione ed eliminazione delle anomalie e dei ritardi;
- VII. Capacità e tempestività nelle Risposte.

*III. Capacità Negoziale:*

- I. Capacità di concepire il conflitto come risorsa potenziale;
- II. Capacità di tenere conto dei diversi interessi in gioco;
- III. Capacità di elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco.

*IV. Realizzazione:*

- I. Capacità di raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento;
- II. Capacità di rispettare e far rispettare le scadenze concordate;
- III. Capacità di realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi.

*V. Presidio delle Attività:*

- I. Capacità di stabilire tempi e modi di verifica dei risultati delle attività assegnate;
- II. Capacità di verificare i risultati;
- III. Capacità di comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo;
- IV. Capacità di apportare eventuali correttivi;
- V. Capacità di fornire feed-back sui risultati.

*VI. Comunicazione:*

- I. Capacità di adottare una modalità di ascolto attivo;
- II. Capacità di scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori;
- III. Capacità di essere chiari, concisi, completi;
- IV. Capacità di adattare il linguaggio agli interlocutori;
- V. Capacità di prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori;
- VI. Capacità di attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi;
- VII. Capacità di predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi.

*VII. Autonomia e Sviluppo:*

- I. Capacità di produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa;
- II. Capacità di anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni;
- III. Capacità di sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati;
- IV. Capacità nell'identificazione e proposizione di obiettivi e progetti strategici;
- V. Capacità di pianificare il proprio lavoro al fine di garantire un corretto funzionamento dell'ente anche durante i periodi di sua assenza.

*VIII. Gestione Risorse Umane:*

- I. Capacità di informare, comunicare e coinvolgere le risorse umane nel raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo;
- II. Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività;
- III. Capacità assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale;
- IV. Capacità di definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento
- V. Capacità di valorizzare i propri collaboratori;
- VI. Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del personale;
- VII. Capacità di prevenire e mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale;
- VIII. Capacità di predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale;
- IX. Capacità di valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi;
- X. Capacità di coordinare e di gestire con efficacia le riunioni di gruppo finalizzandole alla condivisione, alla crescita professionale ed alla autonomia decisionale e operativa dei collaboratori nell'ambito del loro ruolo;
- XI. Capacità di distribuire equamente i compiti e i carichi di lavoro fra i collaboratori;
- XII. Capacità di valutare in modo equo ed efficace le prestazioni dei propri collaboratori.

*IX. Gestione Rapporti con l'Utenza:*

- I. Capacità di ascolto dei destinatari e di sviluppare orientamenti all'utente;
- II. Capacità di gestire i rapporti, anche contrattuali, con interlocutori esterni;

- III. Organizzazione e gestione dell'orario di servizio in relazione alle esigenze dell'utenza;
  - IV. Gestione del feedback (risposte) verso gli utenti esterni rispetto alla presa in carico delle loro richieste;
  - V. Gestione delle richieste esterne in modo diretto o indiretto tramite il coordinamento dei propri collaboratori;
  - VI. Disponibilità ad incontrare l'utenza esterna, prendendone in carico le richieste coerenti col ruolo e la funzione ricoperti e instaurando relazioni corrette e positive;
  - VII. Disponibilità ad organizzare le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (es. segnaletica interna, volantini illustrativi, esposizione di orari di ricevimento, ecc.);
  - VIII. Disponibilità ad organizzare in modo comprensibile e fruibile le informazioni richieste o spontaneamente erogate;
  - IX. Capacità di riconoscere ed attivarsi in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza, curando anche le fasi del feedback.
- X. Pianificazione e Gestione:
- I. Elaborare obiettivi gestionali coerenti con gli indirizzi politici ed identificarne le fasi di realizzazione;
  - II. Identificare vincoli strutturali e implicazioni economico-organizzative;
  - III. Rispetto dei criteri di Efficienza e Efficacia;
  - IV. Identificare e reperire le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per il loro raggiungimento.
- XI. Gestione del tempo Lavoro:
- I. Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti;
  - II. Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro.
- XII. Utilizzo della dotazione Tecnologica:
- I. Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell'organizzazione;
  - II. Predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro;
  - III. Autonomia nel utilizzo diretto della strumentazione tecnologica.

### **1.6. Determinazione del peso dei Comportamenti Organizzativi**

Il peso dei comportamenti organizzativi è definito dal Sindaco con il supporto tecnico del Nucleo di Valutazione. Il peso viene determinato in relazione all'importanza e all'impatto all'esterno del comportamento.

Importanza Alta: **A = 5**    Media: **M = 3**    Bassa: **B = 1**

Impatto all'esterno Alto: **A = 5**    Medio: **M = 3**    Basso: **B = 1**

Il peso del singolo obiettivo comportamentale è dato dalla  
(prodotto delle 2 Variabili /  $\Sigma$  dei pesi)\*100

Il peso complessivo degli Obiettivi Comportamentali è pari a 100

I dati relativi al Piano di Valutazione dei Comportamenti Organizzativi possono venir rilevati mediante:

- I. Questionari da sottoporre agli amministratori, al Segretario e, limitatamente alla Gestione delle Risorse Umane, ai collaboratori del Responsabile dell'Unità Organizzativa;
- II. Colloquio strutturato con gli amministratori e con il Segretario.

### **1.7. La Scheda di Valutazione**

Il Piano dettagliato degli Obiettivi a seguito di sua approvazione in Giunta, viene inserito nelle Schede di Valutazione. Ogni singolo Obiettivo è oggetto di valutazione.

La scheda 3 mostra la scheda di valutazione.



# DASEIN

CONSULENZA RICERCA FORMAZIONE

VALUTAZIONE DEL _____		ANNO _____										
COMUNE: _____	_____	posizione economica										
SERVIZIO: _____	_____	Valutazione del risultato ottenuto					Valore Atteso	Valore Raggiunto	Delta	Report Valutazione		
DIRIGENTE: _____	_____	1	2	3	4	5						
		Non Avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto						
<b>Obiettivi di risultato</b>		Peso	Risultato Indicatori	Percentuali di conseguimento								
	Valore Atteso			0 ÷ 10	11 ÷ 25	26 ÷ 50	51 ÷ 75	76 ÷ 100				
Predisposizione di una proposta di piano dettagliato degli obiettivi per l'anno 2007. Il Piano va redatto utilizzando le schede predisposte dal Nucleo di Valutazione	Il Responsabile provvederà alla redazione del Piano entro febbraio 2007.	25,00	0,70				X		125	88	- 38	
Attribuzione obiettivi ai propri collaboratori: 1. Utilizzazione delle schede del sistema di valutazione adottato dall'ente; 2. Le schede vanno compilate assegnando a ciascun dipendente gli obiettivi specifici e corredando le stesse dei pesi relativi	Il Responsabile provvederà alla assegnazione degli Obiettivi entro _____ 2006. Copia del piano degli obiettivi deve essere inviata alla RSU aziendale e presentata al Nucleo in sede di verifica intermedia.	25,00	1,00					X	125	125	-	
Relazione e presentazione al Nucleo di un report sulle attività svolte e sul grado di prestazione finale raggiunto allegando allo stesso gli atti amministrativi riguardanti i singoli obiettivi assegnati,	Il Responsabile e presentare al Nucleo in sede di valutazione finale un report sulle attività svolte e sul grado di prestazione finale raggiunto così come previsto dal Codice di Comportamento dei Dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni; Art.13 Obblighi connessi alla valutazione dei risultati: "1. Il dirigente ed il dipendente forniscono all'ufficio interno di controllo tutte le informazioni necessarie ad una piena valutazione dei risultati conseguiti dall'ufficio al quale è preposto."	25,00	1,00					X	125	125	-	
Valutazione dei dipendenti assegnati all'area con le schede di valutazione: 1. Le schede di valutazione, dopo essere state debitamente compilate e presentate al Nucleo in copia, vanno comunicate mediante colloquio al dipendente interessato. La Valutazione è articolata su una verifica intermedia e una finale	La valutazione Intermedia deve essere effettuata entro _____. La valutazione finale dovrà essere effettuata entro Gennaio 2007. Copia della pre-valutazione dovrà essere inviata al Presidente del Nucleo preventivamente alle fasi di consegna e di contraddittorio	25,00	0,50			X			125	63	- 63	
<b>TOTALE PESO OBIETTIVI DI RISULTATO</b>		100	<b>ESITO A SEGUITO DI VALUTAZIONE</b>					500	400	- 100	80%	
<b>Comportamenti organizzativi</b>				<b>Valori Rilevabili</b>					Comp. Atteso	Comp. Raggiunto	Gap	Valutazione Comportamento
	Valore Atteso	Peso	Valori Rilevati	Comportamento Inadeguato	Comportamento Insoddisfacente	Comportamento Migliorabile	Comportamento Buono	Comportamento Eccellente				
				1	2	3	4	5				
I. Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni:	<i>Eccellente</i>	25,00	4,00				X		125	100	- 25	Buono
II. Analisi e soluzione dei problemi:	<i>Eccellente</i>	25,00	3,00			X			125	75	- 50	Migliorabile
VII. Autonomia e Sviluppo:	<i>Eccellente</i>	25,00	4,00				X		125	100	- 25	Buono
VIII. Gestione Risorse Umane:	<i>Eccellente</i>	25,00	3,00			X			125	75	- 50	Migliorabile
<b>Totale Peso Comportamenti</b>		100	<b>Esito Valutazione Comportamenti</b>					500	350	- 150	70%	
Esito Atteso Obiettivi		500	Delta - 100		80%		Percentuale complessiva di <b>75%</b>					
Esito Atteso Comportamenti		500	Delta - 150		70%							

### **1.8. Il Sistema di attribuzione dei punteggi per gli obiettivi di risultato**

Il sistema di attribuzione del punteggio a seguito di valutazione è articolato su una scala Likert 1 – 5:

1	2	3	4	5
Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto

- I. **Non Avviato (1):** Il Responsabile dell'Unità Organizzativa non ha avviato alcuna azione significativa tesa al raggiungimento dell'Obiettivo.
- II. **Avviato (2):** Il Responsabile dell'Unità Organizzativa ha avviato le azioni tese al raggiungimento dell'Obiettivo senza tuttavia determinare un risultato apprezzabile e/o misurabile.
- III. **Perseguito (3):** Il Responsabile dell'Unità Organizzativa ha intrapreso le azioni necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo determinando un parziale e tuttavia non sufficiente risultato.
- IV. **Raggiunto (4):** Il Responsabile dell'Unità Organizzativa ha raggiunto l'obiettivo senza tuttavia soddisfare pienamente i criteri qualitativi e temporali attesi.
- V. **Pienamente Raggiunto (5):** Il Responsabile dell'Unità Organizzativa ha raggiunto l'obiettivo soddisfacendo pienamente il valore atteso sotto il profilo quantitativo, qualitativo e temporale.

L'assegnazione della valutazione, per gli obiettivi di risultato, avviene mediante l'utilizzo di un sistema di tre indicatori:

1. Livello quantitativo di conseguimento dell'obiettivo	Alto = <b>A</b>	Medio = <b>M</b>	Basso = <b>B</b>
2. Standard qualitativo di conseguimento dell'obiettivo	Alto = <b>A</b>	Medio = <b>M</b>	Basso = <b>B</b>
3. Standard Temporale di conseguimento dell'obiettivo	Alto = <b>A</b>	Medio = <b>M</b>	Basso = <b>B</b>

L'obiettivo è pienamente raggiunto quando i tre indicatori si attestano sul valore **A**. Negli altri casi gli indicatori assumono valori inferiori ad **A**.



Es. Sia dato il seguente obiettivo:

*"Attribuzione degli obiettivi ai propri collaboratori con le schede previste dal sistema di valutazione adottato. Gli obiettivi devono essere specifici e misurabili. Gli stessi vanno assegnati entro ..... 2004."*

Qualora il Responsabile abbia pienamente raggiunto l'obiettivo, ossia sono stati rispettati gli standard qualitativi/quantitativi/temporali, riceverà il punteggio massimo, ovvero gli indicatori misurano il 100%. Viceversa, qualora il Responsabile non abbia rispettato tutti e tre gli indicatori, il punteggio attribuito assumerà valori inferiori al 100%.

Il sistema di calcolo è il seguente:

$$\text{Valore Raggiunto Obiettivi di Risultato} = \mathbf{V.A} \times \mathbf{V.I.}$$

Dove

**V.A.** è il Valore Atteso che è sempre pari a  $5^{10}$  x Peso Obiettivo;

**V.I.** indica i valori degli indicatori, ovvero la percentuale di conseguimento dell'obiettivo ed è compresa tra  $0 \div 100$

Nell'esempio precedente, dato il Peso dell'Obiettivo pari a 3, il risultato atteso sarà:

$$\mathbf{V.A.} = 5 \times 3 = 15$$

Se **V.I.** è uguale al 100%, l'obiettivo è pienamente raggiunto;

Se **V.I.** assume un valore, poniamo pari al 75%,<sup>11</sup> il risultato raggiunto è pari a 11 cioè il 75 % di 15 (Valore Atteso).

---

<sup>10</sup> Corrisponde al *Pienamente Raggiunto*.

<sup>11</sup> corrisponde nella scala al *Raggiunto*.

### ***1.9. Il Sistema di attribuzione dei punteggi per gli Obiettivi comportamentali***

Il sistema di attribuzione del punteggio a seguito di valutazione dei comportamenti organizzativi è articolato su una scala Likert 1 – 5:

- I. **Inadeguato (1):** rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il Responsabile non ha prestato alcuna attenzione/cura/interesse, ovvero ha mostrato dei comportamenti contrari alle attese.
- II. **Insoddisfacente (2):** rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il responsabile ha mostrato un comportamento indifferente rispetto alle attese e alle indicazioni ricevute.
- III. **Migliorabile (3):** rispetto al comportamento oggetto di valutazione il Responsabile ha delle aree di miglioramento, si rileva interesse ed impegno verso risultati apprezzabili.
- IV. **Buono (4):** rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il Responsabile ha manifestato un comportamento in linea con le attese.
- V. **Eccellente (5):** il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili costituendosi quale punta di eccellenza nell'organizzazione e modello per gli altri componenti l'organizzazione.

Il sistema di calcolo è il seguente:

$$\text{Obiettivi Comportamentali} = \text{V. R.} \times \text{P. C.}$$

Dove:

**V.R.** è l'esito rilevato che può assumere un valore compreso tra **1 – 5**;

**P.C.** Peso del Comportamento Organizzativo.

Es. sia dato il seguente comportamento:

*Capacità nella Gestione delle Risorse Umane Assegnate all'Unità Organizzativa*

*I. Capacità di Valorizzare: Dare visibilità ai contributi individuali; riconoscere apertamente i risultati; valorizzare le potenzialità di ciascuno;*

*II. Capacità di Presidiare il Clima: Risolvere positivamente opposizioni, conflitti e resistenze.*

Dove:

**P.C.** = 10

**V.R.** = 3 (Migliorabile)

Il Risultato è pari a  $3 \times 10 = 30$

Qualora l'Obiettivo Comportamentale sia stato eccellente, il risultato è:

**P.C.** = 10

**V.R.** = 5 (Eccellente)

Il Risultato è pari a  $5 \times 10 = 50$

### ***1.10. Il Sistema di calcolo complessivo***

Dati gli **Obiettivi di Risultato = V.A x V.I.**

Dove:

**V.A** è il valore atteso che è pari a = **5 x Peso Obiettivo**;

**V.I.** indica la percentuale di conseguimento dell'obiettivo compresa tra **0 – 100**

Dati i **Comportamenti Organizzativi = V.R x P.C.**

Dove:

**V.R.** è l'esito rilevato che può assumere un valore compreso tra **1 - 5**

**P.C.** Peso del Comportamento Organizzativo

Il **punteggio complessivo** è dato dalla:

**Media della  $\Sigma$  dei due punteggi di Risultato e Comportamentali**

### **1.11. La Valutazione**

Il processo valutativo prevede diverse fasi. Oltre alla predisposizione del Piano Dettagliato degli Obiettivi, il sistema prevede:

- I. *Le Verifiche Intermedie:* garantiscono la circolazione di informazione all'interno dell'ente sullo stato d'avanzamento delle attività, permettono ai singoli Responsabili delle Unità Organizzative di confrontarsi con il Nucleo di Valutazione sugli obiettivi assegnati e di correggere preventivamente ritardi o proporre modifiche degli obiettivi oggetto di valutazione finale. In sintesi la Verifica Intermedia serve a:
- Identificare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi formalizzati;
  - Individuare e programmare le opportune azioni correttive;
  - Definire eventuali ritarature delle priorità, dei tempi di realizzazione e, se necessario, degli obiettivi stessi.

Le verifiche ottimali dovrebbero essere a carattere trimestrale o quadrimestrale, ma si ritiene indispensabile almeno una intermedia a metà dell'esercizio del Peg.

- II. *La Valutazione Finale:*<sup>12</sup> si svolge a consuntivo e si articola nei seguenti passaggi:

1. Il Responsabile dell'Unità Organizzativa fornirà al Nucleo un breve Report contenente:
  - a. **Dati consuntivi di tipo finanziario sui capitoli assegnati** come da scheda obiettivi concordata.<sup>13</sup> Qualora i rapporti, in entrata e in uscita, non fossero coerenti con il parametro atteso, il responsabile dovrà darne motivazione. Il servizio finanziario supporterà i singoli Responsabili nel ricavare i dati richiesti.
  - b. **Dati relativi al Peg assegnato**, ovvero ai risultati delle prestazioni/obiettivi. Si richiedono le seguenti informazioni:
    - ✓ Grado di raggiungimento quantitativo espresso percentualmente;
    - ✓ Standard qualitativo raggiunto;
    - ✓ Standard temporale raggiunto;
    - ✓ Breve nota estesa sulle motivazioni del giudizio espresso;

---

<sup>12</sup>D.Lgs286-99Art.5.

La valutazione del personale con incarico dirigenziale

1. Le pubbliche amministrazioni, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, valutano, in coerenza a quanto stabilito al riguardo dai contratti collettivi nazionali di lavoro, le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative).

2. La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione. La valutazione ha periodicità annuale. Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato.

<sup>13</sup> Vedasi la scheda di Sintesi

Per ogni obiettivo assegnato il Responsabile dell'Unità Organizzativa deve citare gli atti adottati. Qualora i parametri richiesti non fossero ottimali si dovrà indicare la motivazione del non raggiungimento.

2. Successivamente alla ricezione del Report da parte dei Responsabili delle Unità Organizzative, il Nucleo procede con un colloquio di pre-valutazione con gli amministratori;
3. Acquisizione delle valutazioni dei comportamenti da parte degli attori individuati dal Nucleo: Sindaco, Assessore di Riferimento, Segretario, Collaboratori;<sup>14</sup>
4. Colloquio di valutazione con i Responsabili;
5. Il Nucleo procederà alla sintesi delle informazioni raccolte, a raccogliere ogni altro dato utile e, in contraddittorio con le singole Posizioni, a restituire gli esiti.

La presentazione del Report, a cura del Responsabile dell'Unità Organizzativa, costituisce atto preliminare all'avvio de processo di Valutazione.

La valutazione finale pone l'obbligo al Valutatore di motivare, in forma scritta, i giudizi inferiori a 3 (compreso) sulla scala 1-5, e di raccogliere in contraddittorio le motivazioni/controdeduzioni del Responsabile, all'interno del campo previsto nelle schede di Valutazione.

Nella valutazione il Nucleo potrà effettuare, in caso di risultato al di sotto delle attese, una diagnosi organizzativa per verificare le cause che hanno comportato un risultato al di sotto delle attese.

Il Nucleo potrà attribuire al valutato un punteggio superiore, qualora il livello delle sue prestazioni non sia attribuibile allo stesso, ovvero lo stesso Responsabile ha compiuto tutte le azioni necessarie per garantire il raggiungimento dell'obiettivo, sia in termini produttivi in senso stretto e sia in termini comportamentali.

### ***1.12. Accesso al Premio di Risultato***

L'accesso al premio di risultato è precluso qualora il Responsabile non abbia raggiunto almeno la soglia minima del **60** %.

Per valori tra il **60%** al **90%** il Responsabile riceverà in premio, l'esatta percentuale del risultato raggiunto. Pertanto, se l'esito della sua prestazione è pari al 75% del risultato conseguibile, dato dalla media del risultato fra obiettivi e comportamenti organizzativi, percepirà il 75% del budget attribuito come indennità di risultato.

Per prestazioni maggiori o uguali al **90%** del punteggio massimo raggiungibile, il Responsabile riceverà il 100% del Fondo Individuale.

### **1.13. La rimozione dall'incarico di Posizione Organizzativa**

La rimozione dall'incarico di Posizione Organizzativa avviene nei casi e nelle forme previste dal presente manuale, ovvero in relazione alla normativa vigente e segnatamente nei casi di cui al D.Lgs 286/99, che all'art. 5 comma 4 dispone: " *.....i risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi emergono dalle ordinarie ed annuali procedure di valutazione. Tuttavia, quando il rischio grave di un risultato negativo si verifica prima della scadenza annuale, il procedimento di valutazione può essere anticipatamente concluso. Il procedimento di valutazione e' anticipatamente concluso, inoltre nei casi previsti dal comma 2, del citato articolo 21, del decreto n. 29.*<sup>15</sup>

Inoltre, l'art. 9 del CCNL 31.3.99 dispone:

*"3 Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi.*

*4. I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di cui al presente articolo, sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10, comma 3. Gli enti, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una*

---

<sup>14</sup> Si rammenta che i collaboratori vengono coinvolti nel processo di valutazione dei propri Responsabili limitatamente alla Valutazione sulle capacità di Gestione delle Risorse Umane.

<sup>15</sup> D.Lgs. 165/00

#### **Articolo 21 - Responsabilità dirigenziale**

*(Art. 21, commi 1, 2 e 5 del d.lgs n. 29 del 1993, come sostituiti prima dall'art. 12 del d.lgs n. 546 del 1993 e poi dall'art. 14 del d.lgs n. 80 del 1998 e successivamente modificati dall'art. 7 del d.lgs n. 387 del 1998)*

1. Il mancato raggiungimento degli obiettivi, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al Dirigente, valutati con i sistemi e le garanzie di cui all'articolo 5 del D.Lgs 286/99, comportano, ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'Amministrazione può, inoltre, revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23, ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo;

3. Restano ferme le disposizioni vigenti per il personale delle qualifiche dirigenziali delle Forze di polizia, delle carriere diplomatica e prefettizia e delle Forze armate.

*valutazione non positiva, acquisiscono in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia; la stessa procedura di contraddittorio vale anche per la revoca anticipata dell'incarico di cui al comma 3.*

*5. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di cui all'art. 10 da parte del dipendente titolare. In tal caso il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza.*

*6. La disciplina del conferimento degli incarichi prevista dal presente articolo entra in vigore con il CCNL del quadriennio 1998-2001 con le decorrenze che saranno ivi previste e presuppone, altresì, che gli enti abbiano realizzato le seguenti innovazioni entro il termine di sei mesi dalla data di stipulazione dello stesso CCNL:*

- a) attuazione dei principi di razionalizzazione previsti dal D.Lgs. n. 29 del 1993 e successive modificazioni ed integrazioni e, in particolare, dagli artt. 3, 4, 7, 9 e dal titolo II, capo II;*
- b) ridefinizione delle strutture organizzative e delle dotazioni organiche dell'ente;*
- c) istituzione e attivazione dei servizi di controllo interno o dei nuclei di valutazione."*

#### **1.14. Il ricorso**

Il Responsabile dell'Unità Organizzativa, può presentare ricorso alla valutazione emessa dal Nucleo di Valutazione. Il ricorso viene presentato qualora il valutato ritenga non congrua la valutazione effettuata dal Nucleo.

Il Ricorso deve essere presentato, in forma scritta, al Presidente del Nucleo entro 10 giorni lavorativi dalla data di trasmissione della stessa. Il ricorrente deve indicare nel dettaglio – su ogni singolo obiettivo la cui valutazione è ritenuta non congrua - le motivazioni a sostegno della propria posizione.

In caso di dichiarazioni generiche – non specifiche – il Nucleo può ritenere il ricorso irricevibile ed invitare, se del caso, il Responsabile a redigere l'istanza nei modi richiesti.

Il Ricorso è ritenuto altresì irricevibile se presentato al di fuori dei termini previsti nella presente sezione. A seguito di esame del ricorso, il Nucleo può accogliere integralmente, parzialmente, oppure rigettare il ricorso dandone comunicazione al diretto Responsabile e al Sindaco.