



COMUNE DI SANREMO

Nucleo di Valutazione

MANUALE PER IL VALUTATORE

**Valutazione delle performance individuali dei Dirigenti,
del personale titolare di posizione organizzativa e del
personale del Comparto**

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE dei DIRIGENTI

Il processo di valutazione dei DIRIGENTI persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Responsabili dei Servizi verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in particolare avuto riguardo agli obiettivi di performance, ma anche alla valorizzazione dei Responsabili medesimi, con l'introduzione di una nuova cultura organizzativa incentivata dall'assegnazione della retribuzione di risultato.

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- incrementare la responsabilizzazione dei valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a valutazione.

Il processo di valutazione, inoltre, permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti e la consapevolezza del ruolo;
- aumentare la partecipazione nella definizione delle diverse tipologie di obiettivi;
- incrementare l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione dei DIRIGENTI è articolata in quattro fattori.

Valutazione dei risultati riconducibile ad aspetti quantitativi e oggettivi:

- 1) il **raggiungimento degli obiettivi assegnati** relativi all'area gestionale di diretta responsabilità, esplicitati nel Piano delle Performance e/o in analoghi documenti di programmazione,
- 2) il **contributo assicurato alla performance complessiva**

Valutazione dei comportamenti riconducibile ad elementi qualitativi:

- 3) le competenze professionali e manageriali proprie del ruolo, dimostrate dai **comportamenti** tenuti allo scopo di svolgere le attività di istituto e di ottenere i risultati prefissati (valutazione delle competenze),
- 4) **capacità di Valutazione differenziata dei collaboratori.**

Per quanto concerne la **Valutazione dei risultati**, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere determinate caratteristiche, in particolare:

- essere coerenti con le strategie dell'Ente
- essere misurabili
- essere significativi e/o innovativi
- essere non facilmente raggiungibili, ma realistici
- essere tempificati
- essere specifici.

Peraltro, tale componente valutativa deve ricondursi al sistema di Misurazione delle Performance ai sensi dell'art. 3 e seguenti del D.Lgs. 150/09.

Nella valutazione dei risultati, inoltre, verranno considerati:

- 1) il contesto oggettivamente favorevole/sfavorevole nel quale il Dirigente ha perseguito gli obiettivi;
- 2) la strategicità degli obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici;
- 3) il contributo assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione.

Per quanto concerne la **valutazione delle competenze**, i fattori considerati (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono quelli elencati e descritti nel repertorio delle competenze allegato n. 1 e previsti per ciascun profilo professionale allegato n. 2

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI
--

La modalità di espressione della valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi analitici ai diversi fattori.

La tabella sottostante stabilisce i punteggi massimi attribuibili a ciascuno dei differenti fattori valutativi:

FATTORI VALUTATIVI	PUNTEGGIO MASSIMO
1. Raggiungimento degli obiettivi individuali (di performance)	20
2. Contributo assicurato alla Performance complessiva	30
3. Competenze/Comportamenti	40
4. Capacità di valutazione dei collaboratori	10
TOTALE	100

Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi individuali di Performance (fattore n. 1)** l'attribuzione del punteggio deriva dagli SCORE stabiliti e certificati dal Controllo di Gestione (vedi Scheda valutazione Obiettivi/Ob. di Perf. – Score totale) come desumibili dalle Schede di Performance - relative all'Area di diretta responsabilità - ponderati in base all'importanza attribuita dal Segretario Generale d'intesa con il Nucleo di Valutazione. (Peso). L'attribuzione del punteggio è in termini percentuali rispetto al risultato raggiunto (Esempio: valutazione obiettivi individuali 80/100 corrispondente all'80% di 20 e quindi attribuzione di punti 16/20).

Per gli obiettivi individuali di performance si potrebbero anche indicare Obiettivi derivanti da ambiti extra art. 8 D.Lgs. 150/09, come indicati da CiViT nella Deliberazione n.6/2013 e dal D.Lgs. 33/2013 (cioè, per il 2013-2014-2015, obiettivi riconducibili alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione e alla digitalizzazione, tenendo presente che obiettivi inerenti la qualità dei servizi e la c.d. spending review hanno già ambiti - ex art. 8 - di riferimento).

La Valutazione, invece, del **contributo** dato dal Responsabile valutato **al raggiungimento delle Performance complessiva** dell'Ente (**fattore n. 2**) (intese ad es. come Performance di altre Aree Org.ve o dell'Ente nel suo complesso), avverrà a cura del Segretario Generale in riferimento all'elenco di circostanze ed evidenze organizzative e gestionali, di seguito riportato.

- Capacità di generare Sinergie tra Settori (peso:1/3)
- Contributo effettivo al raggiungimento di Obiettivi generali dell'Ente, quali il Patto di Stabilità, Anticorruzione ... (peso: 1/3)
- Collaborazione dimostrata alla direzione collegiale (peso: 1/3).

Per quanto concerne l'adeguatezza delle **Competenze/Comportamenti** possedute e agiti dai Dirigenti (**fattore n. 3**) l'attribuzione del punteggio massimo deriva dal livello di adeguatezza analiticamente determinato con riferimento al ruolo ricoperto (categoria e profilo) da ciascun lavoratore, mediante l'osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri.

Tale livello di adeguatezza è valutato dal NdV, apprezzando la sommatoria dei delta tra il livello atteso e il livello ottenuto di ciascuna delle tre categorie di Competenze (manageriali, professionali trasversali e specialistiche). E' opportuno prevedere per i livelli ottenuti sia un'autovalutazione, sia l'effettiva valutazione a cura del S.G., mentre per i livelli attesi la definizione è svolta a cura del NdV in collaborazione con il S.G.

L'attribuzione del punteggio è la percentuale del livello conseguito (Es: se rispetto ai comportamenti il livello ottenuto è uguale al livello atteso il punteggio attribuito sarà del 100% corrispondente a 40 punti; se il livello ottenuto è inferiore al livello atteso il punteggio sarà attribuito misurando il delta negativo - livello atteso 4, livello ottenuto 2, punteggio attribuito al 50% corrispondente a 20 punti).

Con riguardo alla **Capacità di valutazione differenziata dei collaboratori (fattore n. 4)** questa è misurata ricorrendo alla formula dello "scarto quadratico medio" *rispetto alla media dei giudizi di tutti i collaboratori valutati nel periodo di riferimento.*

Il punteggio da assegnare corrisponde allo SQM, dove se lo SQM risulta maggiore/uguale a 10, il punteggio assegnato è 10 (punteggio massimo).

Per quanto concerne la **valutazione globale**, questa si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi.

Tale **punteggio totale individualmente attribuito (Score Totale Individuale)** determina il parametro di attribuzione del trattamento accessorio legato alla performance individuale secondo un criterio articolato per fasce definito come segue:

da 0 a 40 = 0%
 da 41 a 65 = 50 %
 da 66 a 90 = 80 %
 da 91 a 100 = 100 %

Lo **Score Totale Individuale (STI)** è anche utilmente applicabile per ordinare in termini decrescenti ciascun cluster di personale (i dirigenti, gli IPO, il restante personale - eventualmente per categoria), tra l'altro ai fini previsti dall'art. 5 c.11-quinquies del D.L. 95/2012.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il NdV.

L'organismo di valutazione (NdV), nell'espletamento delle sue funzioni, opera in stretta collaborazione con il S.G. e si avvale di tutte le informazioni che ritiene opportune, fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è il **fascicolo valutativo**, composto dalle diverse **schede di valutazione** (riportate in allegato):

- la prima riguarda la valutazione dei risultati, dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati (specifici e di performance), gli indicatori ed il punteggio (Score) attribuito individualmente e complessivamente (pesato) - **Scheda 1**;
- la seconda riguarda la valutazione delle competenze/comportamenti, dalla quale si evincono i fattori comportamentali considerati, il peso, il punteggio attribuito, con riferimento ad un livello atteso specifico del ruolo e i conseguenti "delta" - **Scheda 2**;
- la terza riguarda la valutazione globale, dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi, competenze, capacità) ed il relativo giudizio finale (STI), le eventuali osservazioni del Valutatore, del Valutato e la data - **Scheda 3**.

La prima scheda deve risultare strettamente integrata con il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dall'Ente (Scheda Obiettivi Perf- PiO).

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Dirigenti, che la Valutazione possiede, implica una verifica periodica, almeno semestrale, sui risultati e sui comportamenti dei valutati stessi.

Tale verifica, da realizzarsi da parte del NdV, è volta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi, ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato e ad individuare opportune azioni correttive.

Deve, quindi, prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno, allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette al valutatore, inoltre, di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

La valutazione finale verrà effettuata, di norma, entro il mese di maggio dell'anno successivo.

VALUTAZIONE DEL PERSONALE IPO (ex art. 9 c.1 D.Lgs. 150/09)

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

La modalità di espressione della valutazione, analogamente a quanto definito per i dirigenti, avviene attraverso l'attribuzione di punteggi analitici ai diversi fattori. La tabella sottostante stabilisce i punteggi massimi attribuibili a ciascuno dei differenti fattori valutativi:

FATTORI VALUTATIVI	PUNTEGGIO MASSIMO
1. Raggiungimento degli obiettivi individuali (performance di servizio)	30
2. Contributo assicurato alla Performance complessiva del Settore	20
3. Competenze/Comportamenti	50
TOTALE	100

Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi individuali di Performance (fattore n. 1)** l'attribuzione del punteggio deriva dagli SCORE stabiliti e certificati dal Controllo di Gestione (vedi Scheda valutazione Obiettivi/Ob. di Perf. - Score totale) correlati al/ai PiO assegnati come desumibili dalle Schede di Performance - relative all'Area di diretta responsabilità all'interno del Settore di appartenenza - ponderati in base all'importanza attribuita dal dirigente di riferimento d'intesa con il S.G. (Peso). L'attribuzione del punteggio è in termini percentuali rispetto al risultato raggiunto (Esempio: valutazione obiettivi individuali 80/100 corrispondente all'80% di 30 e quindi attribuzione di punti 24/30).

La Valutazione, invece, del **contributo** dato dall'IPO valutato **al raggiungimento delle Performance complessive del Settore (fattore n. 2)** avverrà a cura del dirigente di riferimento relativamente all'elenco di circostanze ed evidenze organizzative e gestionali, di seguito riportate:

- Capacità di generare Sinergie tra Servizi e U.O. del Settore di appartenenza (peso: 1/3)
- Contributo effettivo al raggiungimento di Obiettivi generali dell'Ente, quali il Patto di Stabilità (peso: 1/3)
- Collaborazione dimostrata alla direzione e coordinamento del Settore (peso: 1/3).

Per gli obiettivi individuali di performance si potrebbero anche indicare Obiettivi (Sub Obiettivi) derivanti da ambiti extra art. 8 D.Lgs. 150/09, come indicati da CiViT nella Deliberazione n.6/2013 e dal D.Lgs. 33/2013 (cioè, per il 2013-2014-2015, obiettivi riconducibili alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione e alla digitalizzazione, tenendo presente che obiettivi inerenti la qualità dei servizi e la c.d. spending review hanno già ambiti - ex art. 8 - di riferimento).

Per quanto concerne l'adeguatezza delle **Competenze/Comportamenti** possedute e agiti dai titolari di incarico di posizione organizzativa (**fattore n. 3**) l'attribuzione del punteggio massimo deriva dal livello di adeguatezza analiticamente determinato con riferimento al ruolo ricoperto (categoria e profilo) da ciascun lavoratore, mediante l'osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri.

Tale livello di adeguatezza è valutato dal Dirigente, apprezzando la sommatoria dei delta tra il livello atteso e il livello ottenuto di ciascuna delle tre categorie di Competenze (manageriali, professionali trasversali e specialistiche). E' opportuno prevedere per i livelli effettivi sia un'autovalutazione, sia l'effettiva valutazione a cura del Dirigente, mentre per i livelli attesi la definizione è svolta a cura del Dirigente in collaborazione con il S.G.

L'attribuzione del punteggio è la percentuale del livello conseguito (Es: se rispetto ai comportamenti il livello ottenuto è uguale al livello atteso il punteggio attribuito sarà del 100% corrispondente a 40 punti; se il livello ottenuto è inferiore al livello atteso il punteggio sarà attribuito misurando il delta negativo - livello atteso 4, livello ottenuto 2, punteggio attribuito al 50% corrispondente a 20 punti).

La **Capacità di valutare i propri collaboratori**, ai fini valutativi, è ricompresa funzionalmente nella Competenza Manageriale "Valorizzazione delle risorse umane" n. 216 e, di conseguenza, il punteggio relativo assegnato al fattore n. 3.

*Per quanto concerne la **valutazione globale***, questa si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi.

Tale **punteggio totale individualmente attribuito (Score Totale Individuale)** determina il parametro di attribuzione del trattamento accessorio legato alla performance individuale secondo un criterio articolato per fasce così definite:

da 0 a 40 = 0%
da 41 a 65 = 50 %
da 66 a 90 = 80 %
da 91 a 100 = 100 %

Lo **Score Totale Individuale (STI)** è anche utilmente applicabile per ordinare in termini decrescenti ciascun cluster di personale (i dirigenti, gli IPO, il restante personale - eventualmente per categoria), tra l'altro ai fini previsti dall'art. 5 c.11-quinquies del D.L. 95/2012.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il dirigente di riferimento supportato dall'attività del NdV.

Il soggetto preposto alla valutazione, nell'espletamento delle sue funzioni, opera comunque in stretta collaborazione con il S.G. e, d'intesa con il NdV, si avvale di tutte le informazioni che ritiene opportune, fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è il **fascicolo valutativo**, composto dalle diverse **schede di valutazione** (riportate in allegato):

- la prima riguarda la valutazione dei risultati, dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati (specifici e di performance), gli indicatori ed il punteggio (Score) attribuito individualmente e complessivamente (pesato) - Scheda 1 bis;
- la seconda riguarda la valutazione delle competenze/comportamenti, dalla quale si evincono i fattori comportamentali considerati, il peso, il punteggio attribuito, con riferimento ad un livello atteso specifico del ruolo e i conseguenti "delta" - Scheda 2;
- la terza riguarda la valutazione globale, dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi, competenze, capacità) ed il relativo giudizio finale (STI), le eventuali osservazioni del Valutatore, del Valutato e la data - Scheda 3 bis.

La prima scheda deve risultare strettamente integrata con il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dall'Ente (Scheda Obiettivi Perf- PiO).

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei lavoratori, che la Valutazione possiede, implica una verifica periodica, almeno semestrale, sui risultati e sui comportamenti dei valutati stessi.

Tale verifica, da realizzarsi da parte del dirigente in collaborazione con il S.G., è volta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi, ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato e ad individuare opportune azioni correttive.

Quindi, deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno, allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette al valutatore, inoltre, di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

La valutazione finale verrà effettuata, di norma, entro il mese di maggio dell'anno successivo.

VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO NON IPO (ex art. 9 c.2 D.Lgs. 150/09)

PREMESSA: Delibera CIVIT n.114/2010
--

omissis

1. Integrazione con il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Come espressamente delineato nella delibera n. 89/2010, dagli obiettivi strategici discendono gli obiettivi di carattere operativo. Ciò che lega obiettivi di natura operativa agli individui è l'attività di programmazione, che permette di definire e assegnare risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui. In fase di programmazione delle attività, con riferimento alle risorse umane, è necessario, quindi, calibrare opportunamente le competenze delle singole professionalità rispetto agli obiettivi da perseguire.

Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (cascading). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.

Alla luce di ciò occorre precisare che:

- la declinazione degli obiettivi strategici, ad esempio su tre anni, in obiettivi operativi annuali (si veda la delibera n. 89/2010) non è una mera trascrizione dell'obiettivo strategico su ciascun anno con relativo target annuale;
- la declinazione degli obiettivi dai livelli organizzativi più elevati fino alle singole unità organizzative (articolo 8 del D. Lgs. n. 150/2009) e agli individui (articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009) non è una mera trascrizione di obiettivi su tali livelli (potrebbe essere ammissibile nel caso di livelli organizzativi che effettuano principalmente una attività di coordinamento, ma non sui livelli che svolgono le attività correlate); inoltre, gli obiettivi assegnati ai responsabili delle unità organizzative gerarchicamente superiori non possono essere valutati solamente sulla base di una media legata agli obiettivi delle unità organizzative gerarchicamente sottostanti;
- la declinazione degli obiettivi sui diversi livelli organizzativi non necessariamente deve seguire logiche gerarchiche, ma può prevedere obiettivi di gruppo (articolo 9, comma 2, lett.a, del D. Lgs. n. 150/2009) trasversali all'organizzazione soprattutto per attività o progetti che richiedono la collaborazione tra i diversi soggetti e/o unità organizzative;
- gli obiettivi organizzativi prevedono indicatori legati principalmente ai risultati complessivi (articolo 9, comma 1, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009), mentre quelli individuali quantitativi (articolo 9, comma 1, lett. b, e articolo 2, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009) sono legati alle azioni specifiche dei singoli in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'organizzazione;
- gli obiettivi individuali qualitativi, da un lato, sono legati al ruolo; dall'altro lato, le competenze e la qualità del contributo (articolo 9, comma 1, lett. c e comma 2,

lett. b, del D.Lgs. n. 150/2009) devono essere individuate in maniera dinamica e funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'organizzazione, analogamente a quanto succede per gli obiettivi individuali quantitativi;

- la qualità del contributo assicurato (articolo 9, comma 1, lett. c, e comma 2, lett. b, del D.Lgs. n. 150/2009) può essere associata direttamente agli obiettivi individuali oppure alle competenze dell'individuo (in quanto l'orientamento alla qualità può costituire una dimensione di analisi);
- la declinazione degli obiettivi individuali deve essere distinta per i dirigenti e personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ed il personale non dirigente (articolo 9, commi 1 e 2, del D. Lgs. n. 150/2009), in relazione, quindi, al diverso grado di responsabilità e funzioni;
- la differenziazione dei giudizi da parte di tutti i dirigenti nei confronti dei propri collaboratori (articolo 9, comma 1, lett. d, del D. Lgs. n. 150/2009) è una condizione necessaria per un corretto funzionamento dell'intero processo.

Tali considerazioni appaiono di notevole rilevanza, soprattutto alla luce del fatto che una delle più importanti novità introdotte dal D. Lgs. n. 150/2009 è costituita dall'orizzonte triennale di pianificazione che impone di rivedere tali meccanismi in un'ottica di lungo periodo, a differenza del passato dove l'attenzione era maggiormente concentrata sul breve periodo. Il carattere pluriennale del ciclo di gestione della performance previsto dal decreto facilita, inoltre, l'integrazione e la coerenza tra gli obiettivi annuali dei dirigenti e quelli di lungo periodo legati agli incarichi, ai sensi dell'articolo 19, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione del Personale del Comparto (non IPO) è collegata:

- 1) al **raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali** (Risultati);
- 2) al **contributo assicurato alla performance del Settore** di appartenenza;
- 3) alle **competenze/comportamenti** professionali e organizzativi dimostrate/agiti.

Nella valutazione del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, inoltre, verranno considerati in termini complementari sia gli Score di PiO indirettamente associati ai lavoratori, in quanto strumento di programmazione operativa da cui le fasi associate a ciascun lavoratore/gruppo di lavoratori derivano, che specifici comportamenti professionali e organizzativi agiti e manifestati finalizzati al perseguimento di successo delle relative performance.

Per quanto concerne la valutazione delle competenze/comportamenti, i fattori considerati (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono i medesimi di cui al Dizionario (Repertorio) delle Competenze già presentato, in termini di Competenze Org.ve e Professionali (Trasversali e Specialistiche).

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

La modalità di espressione della valutazione dei fattori avviene attraverso l'attribuzione di punteggi.

La tabella sottostante riepiloga i differenti fattori valutativi stabilendone i pesi:

FATTORI VALUTATIVI	PUNTEGGIO MASSIMO
1. Raggiungimento di obiettivi specifici (individuali o di gruppo)	30
2. Contributo dato al raggiungimento degli obiettivi di performance (del Settore di appartenenza) - qualitativo o quantitativo nel caso di presenza di PiO specifico)	30
3. Competenze di ruolo/ Comportamenti	40
TOTALE	100

Per quanto concerne il **raggiungimento di obiettivi specifici (fattore n.1)**, già definiti in relazione alle figure di dirigente e IPO, sono determinati in numero congruo non eccessivo (max 3) e direttamente connessi al PiO strumentale (per uno specifico Obiettivo di Performance) cui il lavoratore è indirettamente associato in quanto derivanti dal perseguimento dei traguardi della fasi abbinata al valutato (individualmente o in gruppo con altri lavoratori). L'attribuzione del punteggio/score è proporzionale al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Il punteggio viene attribuito per ciascun obiettivo/fase e ponderato per l'importanza attribuita, stabilita dal dirigente, d'intesa con l'IPO (Peso). Per ciascun valutato, la somma dei valori ponderati degli SCORE attribuiti ai diversi obiettivi specifici e certificati dal Controllo di Gestione risulta su base 100 (*vedi Scheda Performance-PiO-fasi*).

La valutazione definitiva del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è competenza del Responsabile IPO congiuntamente al dirigente di riferimento ed è verificata dal NdV.

Per quanto concerne il **contributo** dato al **raggiungimento degli obiettivi di Performance (Fattore n. 2)** la Valutazione terrà conto del "contributo assicurato" dal valutato al raggiungimento delle Performance del Settore dirigenziale di appartenenza, in conseguenza del grado di realizzo del PiO (o meglio delle relative fasi assegnate al lavoratore individualmente o in gruppo) o in assenza di PiO, in termini di apprezzamento qualitativo a valere sul punteggio massimo relativo a tale fattore (nella tabella esemplificativa pari a 30).

La valutazione definitiva - che deve tenere conto anche di eventuali fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o, infine, di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente - del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è competenza del Responsabile IPO congiuntamente al dirigente di riferimento ed è verificata dal NdV.

In caso di assenza di obiettivi specifici individuali o di gruppo (**fattore 1**) il dipendente sarà valutato unicamente sui fattori 2 e 3 e al fattore 2 è attribuito peso 60 e viceversa.

Per quanto concerne l'adeguatezza delle **Competenze/Comportamenti (fattore n. 3)** possedute/agiti dai valutati, l'attribuzione del punteggio massimo deriva dal livello di adeguatezza analiticamente determinato con riferimento al ruolo ricoperto (categoria e profilo) da ciascun lavoratore, mediante l'osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri empirici e informativi.

Tale livello di adeguatezza è valutato dall'IPO congiuntamente al Dirigente apprezzando la sommatoria dei delta pesati di ciascuna delle tre categorie di Competenze (manageriali/organizzative, professionali trasversali e specialistiche) rispetto all'equivalente sommatoria dei livelli attesi congetturati. E' opportuno prevedere per i livelli effettivi sia un'autovalutazione (volontaria), che l'effettiva valutazione a cura del Responsabile IPO congiuntamente al dirigente di riferimento, mentre per i livelli attesi la valutazione è svolta dal dirigente di riferimento d'intesa con l'IPO.

L'attribuzione del punteggio è la percentuale del livello conseguito (Es: se rispetto ai comportamenti il livello ottenuto è uguale al livello atteso il punteggio attribuito sarà del 100% corrispondente a 40 punti; se il livello ottenuto è inferiore al livello atteso il punteggio sarà attribuito misurando il delta negativo - livello atteso 4, livello ottenuto 2, punteggio attribuito al 50% corrispondente a 20 punti).

Per quanto concerne la **valutazione globale**, questa si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi.

Tale **punteggio totale individualmente attribuito (Score Totale Individuale)** determina il parametro di attribuzione del trattamento accessorio legato alla performance individuale secondo un criterio articolato per fasce così definite:

da 0 a 40 = 0%
da 41 a 65 = 50 %
da 66 a 85 = 80 %
da 86 a 100 = 100 %

Lo **Score Totale Individuale (STI)** è anche utilmente applicabile per ordinare in termini decrescenti ciascun cluster di personale (i dirigenti, gli IPO, il restante personale - eventualmente per categoria), tra l'altro ai fini previsti dall'art. 5 c.11-quinquies del D.L. 95/2012.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il dirigente di riferimento, che opera d'intesa con l'IPO di riferimento per il valutato.

Il soggetto valutatore, nell'espletamento delle sue funzioni, opera in stretta collaborazione con il S.G., avvalendosi di tutte le informazioni che ritiene opportune fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è il **fascicolo valutativo**, composto dalle diverse **schede di valutazione** (riportate in allegato):

- la prima riguarda la valutazione dei risultati, dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati (specifici e di performance), gli indicatori ed il punteggio (Score) attribuito individualmente e complessivamente (pesato) - Scheda 1 ter ???
- la seconda riguarda la valutazione delle competenze/comportamenti, dalla quale si evincono i fattori comportamentali considerati, il peso, il punteggio attribuito, con

riferimento ad un livello atteso specifico del ruolo e i conseguenti "delta" – Scheda 2;

- la terza riguarda la valutazione globale, dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi, competenze, capacità) ed il relativo giudizio finale (STI), le eventuali osservazioni del Valutatore, del Valutato e la data – Scheda 3 ter.

La prima scheda deve risultare strettamente integrata con il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dall'Ente (Scheda Obiettivi Perf- PiO).

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni di ciascun lavoratore pubblico implica una verifica periodica, almeno semestrale, sui risultati e sui comportamenti dei valutati stessi. Tale verifica, da realizzarsi da parte del dirigente in collaborazione con il S.G. e condivisa dall'IPO di riferimento, è volta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi, ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato e ad individuare opportune azioni correttive in termini, principalmente, di iniziativa e focalizzazione dell'azione esecutiva.

Tale verifica, quindi, deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette al valutatore, inoltre, di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

La valutazione finale verrà effettuata, di norma, entro il mese di maggio dell'anno successivo.

Allegati

1. REPERTORIO DELLE COMPETENZE
2. ELENCO PROFILI PROFESSIONALI
3. SCHEDA 1, 1 bis e 1 ter
4. SCHEDA 2,
5. SCHEDA 3, 3 bis e 3 ter
6. SCHEDA PERFORMANCE (PiO/FASI)