



# **COMUNE DI SANREMO**

Organismo di Valutazione

## **MANUALE PER IL VALUTATORE**

**Valutazione delle performance 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:

- 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) la **performance organizzativa dell'Ente**.
- 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 al raggiungimento della 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

<b>METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI</b>
--

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:

<b>FATTORI VALUTATIVI</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>
1. Raggiungimento degli <b>obiettivi individuali</b> (di performance)	<b>20</b>
2. <b>Performance organizzativa dell'Ente</b>	<b>30</b>
3. <b>Competenze/Comportamenti</b>	<b>40</b>
4. <b>Capacità di valutazione</b> dei collaboratori	<b>10</b>
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>

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 l'Organismo di Valutazione, sentita l'Amministrazione. (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 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 e non governabili dal dirigente - del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è competenza dell'OdV in collaborazione con il Segretario Generale.

L'attribuzione del punteggio di **Performance organizzativa dell'Ente (fattore n. 2)** deriva dalla media aritmetica del grado di raggiungimento della performance organizzativa dei singoli Settori. La Performance organizzativa di Settore è determinata come media aritmetica del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa individuati come tali in sede di PEG.

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 OdV, 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 OdV 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 OdV.

L'organismo di valutazione (OdV), 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'estrinsicazione 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).

## **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:

<b>FATTORI VALUTATIVI</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>
1. Raggiungimento degli <b>obiettivi</b> individuali (performance di servizio)	<b>30</b>
2. <b>Performance Organizzativa del Settore</b> di appartenenza	<b>20</b>
3. <b>Competenze/Comportamenti</b>	<b>50</b>
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>

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).

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).

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 dirigente di riferimento.

L'attribuzione del punteggio di **Performance organizzativa del Settore** di appartenenza (**fattore n. 2**) deriva dalla media aritmetica del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa individuati come tali in sede di PEG.

Qualora il dipendente sia stato assegnato a più settori l'attribuzione del punteggio finale verrà effettuata sommando la ponderazione dei punteggi di performance organizzativa dei diversi settori.

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).

In caso di assegnazione del dipendente a Settori diversi in corso d'anno le competenze/comportamenti sono valutati dai Dirigenti che li hanno avuti in carico. Il punteggio attribuito è determinato dalla somma delle valutazioni rapportate al periodo lavorato nei diversi settori.

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 OdV.

Il soggetto preposto alla valutazione, nell'espletamento delle sue funzioni, opera comunque in stretta collaborazione con il S.G. e, d'intesa con il OdV, 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).

## **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.

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 valutazione del personale del comparto è collegata:

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

Le modalità di espressione della valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi ai diversi fattori valutativi. La tabella sottostante riepiloga i differenti fattori valutativi stabilendone i pesi:

FATTORI VALUTATIVI	PUNTEGGIO MASSIMO
<b>1. Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali</b> (Risultati)	<b>30</b>
<b>2. Performance organizzativa del settore</b> (del Settore di appartenenza)	<b>30</b>
<b>3. Competenze di ruolo/Comportamenti</b>	<b>40</b>
TOTALE	<b>100</b>

Nella valutazione del **raggiungimento degli obiettivi specifici (fattore 1)** verranno considerati in termini complementari sia le percentuali di raggiungimento degli obiettivi definiti in relazione alle figure dei dirigenti e 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 degli obiettivi stessi al fine di valutare il contributo assicurato dal dipendente al raggiungimento di ogni singolo obiettivo.

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.

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 dal Dirigente d'Inetsa con l'IPO di riferimento.

L'attribuzione del punteggio di **Performance organizzativa del Settore** di appartenenza (**fattore n. 2**) deriva dalla media aritmetica del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa individuati come tali in sede di PEG.

Qualora il dipendente sia stato assegnato a più settori l'attribuzione del punteggio finale verrà effettuata sommando la ponderazione dei punteggi di performance organizzativa dei diversi settori.

Per quanto concerne l'adeguatezza delle **Competenze/Comportamenti (fattore n. 3)** possedute/agite 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).

In caso di assegnazione del dipendente a Settori diversi in corso d'anno le competenze/comportamenti sono valutati dai Dirigenti che li hanno avuti in carico. Il punteggio attribuito è determinato dalla somma delle valutazioni riportate al periodo lavorato nei diversi settori.

*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).

## **INFORMAZIONI E CONTRADDITTORIO Per personale Dirigente – IPO – Comparto**

Il fascicolo valutativo attraverso il quale si estrinseca la valutazione del dipendente è sottoscritto dal dirigente o dai dirigenti che hanno concorso alla valutazione e comunicato in via riservata al dipendente, che potrà formulare per iscritto al valutatore osservazioni e rilievi entro i successivi cinque giorni lavorativi dal ricevimento, decorsi i quali la valutazione resa diventa definitiva.

Il Valutatore, prese in esame le osservazioni formulate, decide in via definitiva nei successivi 30 gg.

Il fascicolo valutativo attraverso il quale si estrinseca la valutazione del dirigente è sottoscritto dal Segretario Generale e dall'Organismo Indipendente di Valutazione e comunicato in via riservata al dirigente, che potrà formulare per iscritto al valutatore osservazioni e rilievi entro i successivi cinque giorni lavorativi dal ricevimento, decorsi i quali la valutazione resa diventa definitiva.

Il Valutatore, prese in esame le osservazioni formulate, decide in via definitiva nei successivi 30 gg.

Avverso la decisione del valutatore il dipendente può attivare la formale procedura di contenzioso davanti al Giudice ordinario secondo le modalità previste dal D.lgs.n°165/2001 e successive modifiche ed integrazioni e dalla legislazione vigente in materia.

## **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)