



Comune di Pontassieve

Documento sulla compatibilità del sistema di programmazione, controllo e valutazione del Comune di Pontassieve ai principi del d. lgs. 150/2009

Sistema delle Performance
Sistema di Valutazione dei risultati dei Dirigenti
*Sistema di Valutazione dei risultati degli incaricati di Posizione
organizzativa*
Sistema permanente di valutazione dei dipendenti

*(Delibera Giunta n. 136 del 30/12/2010)**

*Nel testo risultante dalle modifiche apportate con delibera di Giunta nr. 54 del 12 maggio 2011, nr. 29 del 5 aprile 2012 e nr. 108 del 12/11/2013



Sistema delle performance

Sommario

1. ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA DELLE PERFORMANCE	3
Premessa.....	3
Il Piano delle Performance.....	4
Gli ambiti.....	4
Gli elementi.....	4
Il monitoraggio delle Performance	11
La valutazione delle Performance	11
2. LA VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI DIRIGENTI	13
Il modello di riferimento del sistema di valutazione	14
Dirigenti di area con prevalenti funzioni di line o di staff	14
Dirigenti di unità di progetto.....	14
Dirigenti operanti nelle strutture di supporto agli organi di governo.....	14
Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di attuazione delle politiche di governo e di innovazione gestionale.....	21
Attribuzione dell'indennità di risultato	22
3. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	23
Il modello di riferimento del sistema di valutazione	23
Attribuzione dell'indennità di risultato	30
4. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI.....	31
Scheda per Categoria C e D	34
Scheda per Categoria B.....	38
Scheda per Categoria A.....	42
Fasce di classificazione.....	46
5. TRASPARENZA E INFORMAZIONE	47
6. NUCLEO DI VALUTAZIONE/ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	48
7. LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE	49
8. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	50
Le azioni di prevenzione.....	50
Le procedure di conciliazione	51



Sistema delle performance

1. ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA DELLE PERFORMANCE

Premessa

Il presente documento definisce le linee d'indirizzo per l'applicazione in Comune di Pontassieve delle norme del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150¹

Costituiscono specificazioni normative di riferimento anche le deliberazioni adottate dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT).

La performance, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009 che qui si recepisce, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'insieme dell'organizzazione del Comune di Pontassieve e i suoi elementi costitutivi (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente.

L'evoluzione del quadro legislativo di riferimento, dunque, ha permesso di accrescere i livelli di attenzione che in tutta la Pubblica Amministrazione italiana erano riservati ai sistemi di programmazione e controllo.

Il nuovo sistema di programmazione e controllo di Pontassieve s'inserisce in questo contesto e vuole rappresentare una coerente ed efficace applicazione sperimentale dei paradigmi costitutivi il disegno del legislatore.

In tale direzione² il sistema prefigurato nel presente documento:

1. consente la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso (che l'Ente si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
2. consente un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
3. consente di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento della gestione dell'Ente;
4. consente un monitoraggio continuo delle prestazioni dell'Ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
5. garantisce i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
6. assicura un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
7. promuove la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
8. esplicita le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;

¹ DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150 - Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

² Anche in osservanza della **delibera n. 104/2010 della Civit.**



Sistema delle performance

9. assicura la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Il Piano delle Performance

La complessità delle finalità dell'organizzazione del Comune di Pontassieve, le sue dimensioni, la complessa rete di relazioni con il sistema istituzionale e con, non possono fare a meno di un sistema di programmazione, monitoraggio e valutazione delle *performance* altrettanto ampio ed articolato.

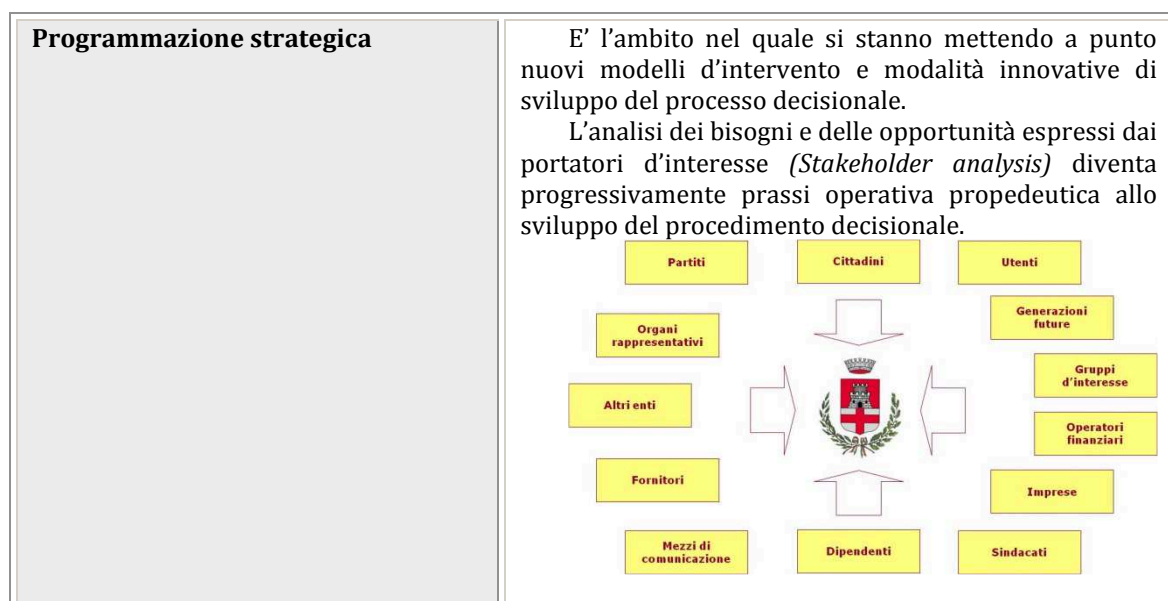
Gli ambiti

Nello specifico, esso concerne:

- a) l'attuazione delle politiche definite per rispondere appieno alle finalità dell'Ente;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi e degli interventi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione e tenuto conto delle peculiari caratteristiche delle finalità dell'Ente;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi e dei processi operativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Gli elementi

In visione d'insieme il **Piano delle Performance** si basa sui seguenti elementi.





Sistema delle performance

	<p>Questa ricerca tiene conto delle peculiarità della <i>missione</i> del Comune di Pontassieve, impegnato in <i>tipologie</i> prestazionali che spaziano in un ventaglio di attività estremamente ampio.</p> <p>Il Consiglio comunale ha competenze statutariamente definite nell'elaborazione e nell'approvazione delle strategie di sviluppo dell'attività del Comune.</p> <p>La Relazione Previsionale e Programmatica e gli altri documenti di programmazione pluriennale, compresi quelli di programmazione territoriale, contribuiscono a definire il quadro di espressione amministrativa e documentale di questo elemento del sistema.</p> <p>La traduzione delle linee d'indirizzo in piani e programmi di attività viene effettuata dallo stesso Consiglio comunale con gli atti di programmazione annuale, completando, quindi, la fase di programmazione strategica e definendo gli obiettivi strategici di riferimento che fissano conseguentemente i confini della programmazione gestionale.</p> <p>Successivamente la Giunta formula il complesso degli indirizzi strategici (in coerenza con quanto disposto dal Consiglio comunale).</p>
Programmazione gestionale	<p>La traduzione dei programmi di attività e degli obiettivi strategici in programmi gestionali viene effettuata dalla Giunta attraverso il Piano Esecutivo di Gestione che è composto sia da obiettivi strategici (cd. di attuazione degli indirizzi strategici) che da obiettivi di innovazione organizzativa e gestionale.</p>
	<p>E' per altro indispensabile che gli obiettivi siano:</p> <ol style="list-style-type: none">a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ente;b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale;f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili. <p>I fattori descrittivi di ogni obiettivo sono:</p> <ol style="list-style-type: none">a. il titolo;b. la descrizione;c. il soggetto responsabile;d. il quadro delle strutture coinvolte;



Sistema delle performance

	<p>e. il carattere annuale o pluriennale;</p> <p>f. l'indicatore di risultato (tipologia, valore iniziale e valore atteso, ...);</p> <p>g. lo sviluppo delle macro-fasi attuative;</p> <p>h. la scansione temporale delle macro-fasi.</p> <p>Agli obiettivi sono attribuiti dei pesi che assumeranno valori diversi che saranno stabiliti dal Nucleo di Valutazione.</p> <p>Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo di attuazione degli indirizzi strategici è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none">· contributo al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente, in relazione al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente: rilievo assunto dall'obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'amministrazione;▪ livello di complessità operativa, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari);
Programmazione operativa	La traduzione degli obiettivi gestionali in obiettivi operativi da assegnare alle strutture interne o a gruppi di dipendenti o a singoli dipendenti viene effettuata dal Dirigente competente attraverso l'esercizio delle funzioni tipiche di <i>project management</i> .
Catalogo dei prodotti e Piano degli standard	<p>L'attività "ordinaria" è rappresentata attraverso la progressiva implementazione del Catalogo delle Attività e dei prodotti e del conseguente Piano degli Standard</p> <p>Il Catalogo delle attività e dei prodotti raccoglie e descrive tutte le funzioni fondamentali svolte dall'Ente e per ciascuna di esse individua:</p> <ul style="list-style-type: none">· i prodotti finali dei processi operativi o dei procedimenti amministrativi afferenti alla funzione;· le attività elementari che costituiscono le fasi di ogni singolo processo o procedimento e che vengono classificate secondo un criterio di omogeneità che le assegna alle diverse articolazioni strutturali;· le attività non processabili;· gli indicatori descrittivi dei prodotti finali <p>Il Catalogo delle attività e dei prodotti rappresenta la base di definizione del Piano degli standard dell'Ente.</p>



Sistema delle performance

	<p>Le diverse articolazioni organizzative devono garantire il mantenimento o il superamento migliorativo degli standard fissati.</p>
Innovazione gestionale	<p>Le attese d'innovazione che interessano le linee di produzione di beni e servizi o lo sviluppo di procedimenti amministrativi e che non scaturiscono da scelte di carattere strategico determinano la definizione di obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale.</p> <p>Gli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale sono concordati con i rispettivi Assessori di riferimento, inseriti nel PEG e assegnati ai dirigenti/responsabili apicali. Gli stessi sono altresì assegnati ai dipendenti del proprio centro di responsabilità ai fini della valutazione della prestazione individuale e concorrono alla definizione delle risorse annualmente destinate alla produttività dalla Amministrazione ai sensi e per gli effetti della vigente contrattazione in materia.</p> <p>Anche agli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale sono attribuiti dei pesi che assumeranno, anno per anno, valori diversi che saranno stabiliti dal Nucleo di Valutazione.</p> <p>Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo d'innovazione organizzativa e gestionale è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ livello di complessità operativa, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado d'innovazione del progetto, anche in funzione del know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari);▪ indice di miglioramento, in relazione al grado d'incremento degli indicatori descrittivi delle attività interessate o dei servizi prodotti.
Performance organizzativa	<p>Il sistema, così come prefigurato nell'insieme delle sue articolazioni, prevede la possibilità di aggregazione dei differenti fattori di monitoraggio e valutazione delle prestazioni fornite, e, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici;▪ del grado di raggiungimento degli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale;▪ del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi;▪ del mantenimento o del miglioramento degli standard erogativi;



Sistema delle performance

	<p>articolandoli su differenti livelli potenziali, nel loro insieme rappresentativi degli assetti organizzativi dell'Ente:</p> <ul style="list-style-type: none">a) gruppi di lavoro interni alle strutture;b) articolazioni organizzative interne alle aree e agli uffici di staff generale;c) complesso dell'organizzazione comunale. <p>A fianco del monitoraggio e della valutazione delle prestazioni individuali, dunque, il sistema permette di monitorare e valutare le performance delle diverse articolazioni organizzative, in modo tale da promuovere nuovi livelli di responsabilità solidale e da accrescere le competenze delle funzioni direzionali soprattutto nell'esercizio delle funzioni di <i>project management</i> e di <i>governo e sviluppo</i> delle risorse professionali interne.</p>
--	---

Figura 1 - Ciclo di programmazione - Modello concettuale

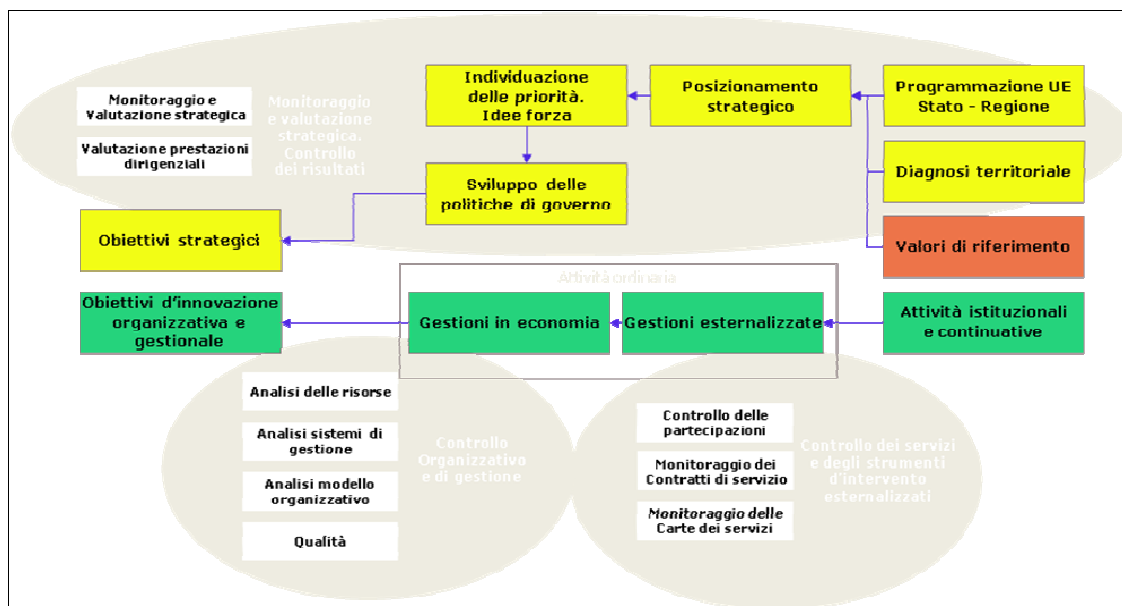
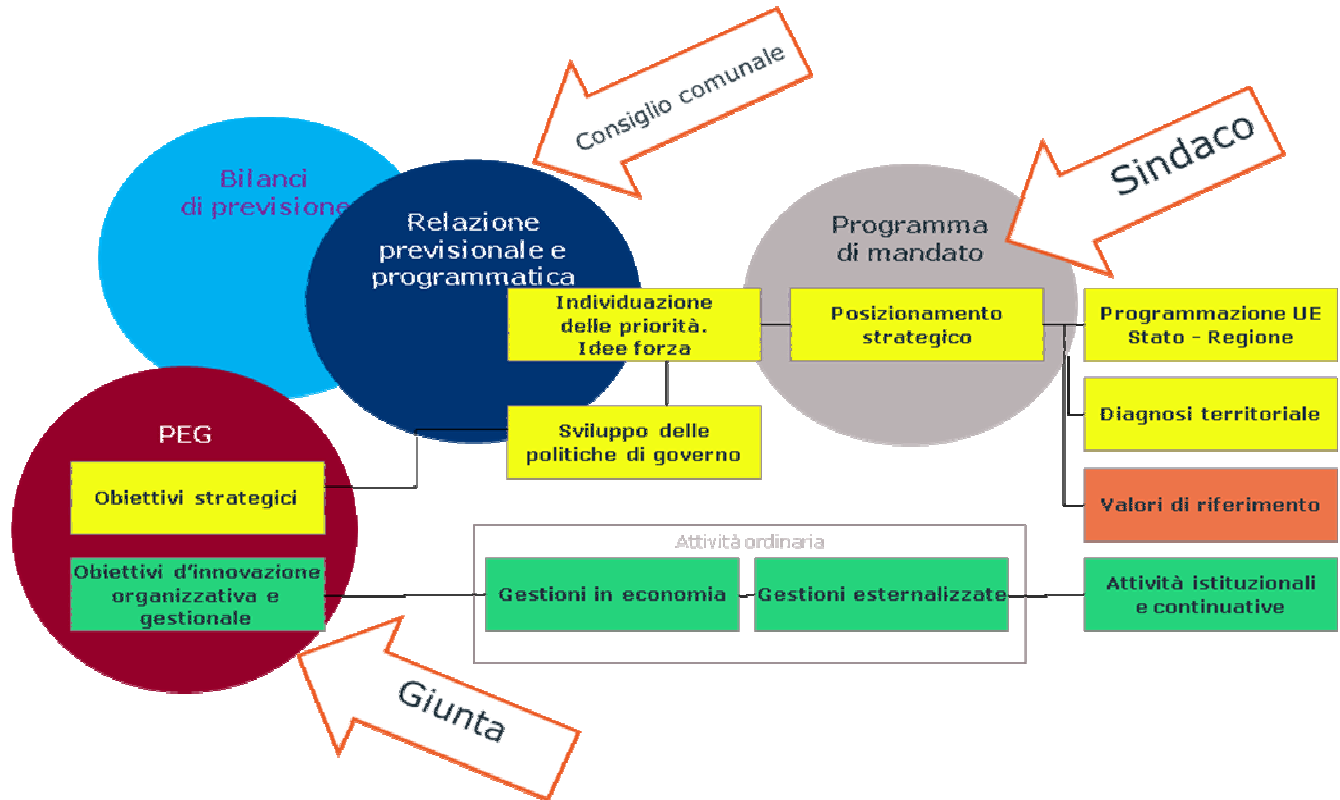




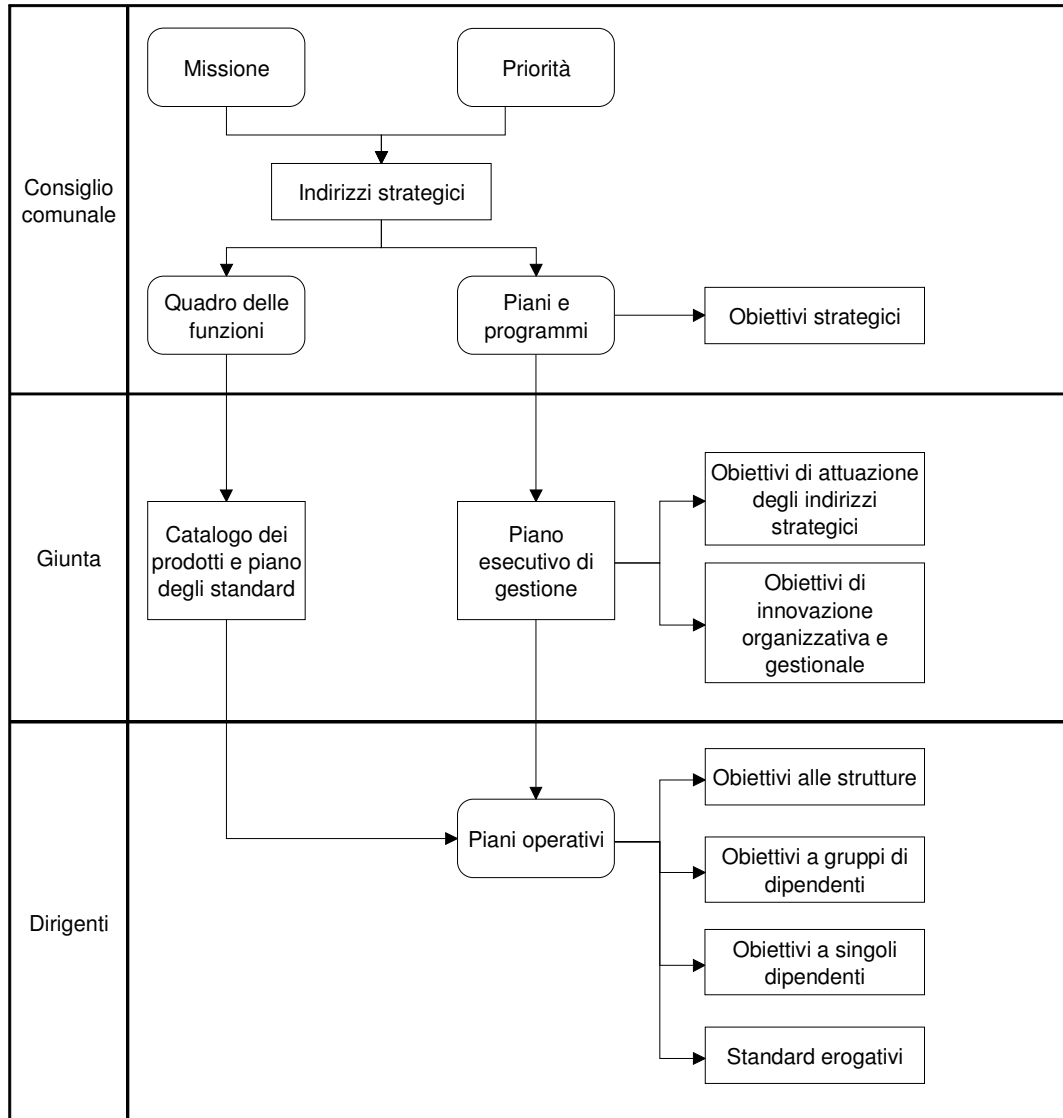
Figura 2 - Ciclo di programmazione - I documenti





Sistema delle performance

Figura 3 - Piano delle Performance - Modello concettuale





Il monitoraggio delle Performance

L'implementazione di un sistema molto articolato di definizione degli obiettivi (di attuazione dei programmi strategici e d'innovazione organizzativo-gestionale), affiancata ad una ramificata diffusione di standard quali-quantitativi attesi permette di mettere a punto un sistema di monitoraggio delle performance che assume i connotati del controllo *in itinere* di natura multidimensionale orientato:

- alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici definiti;
- alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati;
- al rispetto degli standard erogativi fissati;
- al controllo degli andamenti gestionali complessivi dell'Ente.

La scansione delle diverse attività di monitoraggio richiede la progressiva messa a punto di sistemi informativi, di meccanismi procedurali e di competenze dei soggetti responsabili delle diverse fasi.

In fase di programmazione generale, il quadro delle attività di monitoraggio prevede:

Figura 4 - Sistema di monitoraggio della performance

Ambito	Soggetto competente	Periodicità
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici definiti;	Nucleo di Valutazione	Semestrale
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati;	Nucleo di Valutazione	Semestrale
Rispetto degli standard erogativi fissati;	Segretario Generale	Semestrale
Andamenti gestionali complessivi dell'Ente;	Segretario Generale	Semestrale

La valutazione delle Performance

L'attività di valutazione del raggiungimento dei risultati attesi (nella variegata accezione che essi assumono) è effettuata dai soggetti già indicati in Figura 2 e trova compimento nel procedimento di definizione dei tradizionali documenti di rendicontazione, l'insieme dei quali compone la **Relazione sulla Performance**, che viene approvata entro il 30 giugno dell'anno successivo all'esercizio cui si riferisce.

I contenuti fondamentali della **Relazione** sono così sinteticamente rappresentati:

Parte	Note
1	Stato di attuazione degli obiettivi strategici Si tratta di rappresentare quanto gli indirizzi deliberati dal Consiglio comunale abbiano rappresentato un coerente riferimento per i piani e i programmi. Successivamente va rappresentato il risultato degli obiettivi dei piani e dei progetti deliberati dal Consiglio Comunale e sviluppate considerazioni rispetto agli



Sistema delle performance

Parte		Note
		eventuali scostamenti riscontrati.
2	Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati;	E' il rapporto di valutazione dei risultati raggiunti dai dirigenti rispetto agli obiettivi gestionali assegnati con le diverse modalità previste dal sistema. In tutti i casi viene sviluppata l'analisi degli scostamenti e l'identificazione delle cause.
3	Rispetto degli standard erogativi fissati;	Questa parte riguarda la valutazione consuntiva del rispetto degli standard quali-quantitativi fissati rispetto alla mappa dei servizi dell'Ente. Anche in questa parte è sviluppata l'analisi degli eventuali scostamenti.
4	Andamenti gestionali complessivi dell'Ente;	E' il quadro di rappresentazione di sintesi della performance dell'Ente.

Al fine di rendere possibile l'osservanza delle scadenze ricordate, il Segretario Generale, d'intesa con il Nucleo di Valutazione definisce il calendario delle scadenze delle fasi istruttorie delle diverse strutture o dei diversi soggetti competenti.



Sistema delle performance

2. LA VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI DIRIGENTI

La struttura organizzativa e i sistemi di gestione del Comune di Pontassieve sono interessati da un processo di ristrutturazione finalizzato a *garantire la piena e corretta attuazione* degli indirizzi strategici dell'Amministrazione da parte della dirigenza.

Per garantire la realizzazione degli obiettivi strategici e gestionali sono necessari, nell'insieme dei fattori, un efficiente processo di programmazione e controllo ed un efficace sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali.

Nel realizzare tale sistema di valutazione, il cui disegno si basa sui nuovi assetti organizzativi del Comune, si tende a individuare un insieme di parametri relativi tanto alla misurazione delle *performance* ottenute quanto ai comportamenti organizzativi.

Il sistema di seguito esposto si propone di pervenire alla valutazione delle prestazioni delle figure dirigenziali, anche per le finalità contemplate dal regolamento di organizzazione.

Le figure dirigenziali considerate sono le seguenti:

Dirigenti di area con prevalenti funzioni di line o di staff
Dirigenti di unità di progetto
Dirigenti operanti nelle strutture di supporto agli organi di governo

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali si applica ai dirigenti titolari di rapporti di lavoro a tempo indeterminato e a quelli con contratto a tempo determinato, salvo che non sia diversamente stabilito nei relativi contratti individuali di lavoro.



Sistema delle performance

Il modello di riferimento del sistema di valutazione

La valutazione dei risultati dell'attività dei dirigenti si realizza secondo tre dimensioni base:

- il risultato* (ovvero *cosa* è stato ottenuto a livello di singola struttura diretta, di struttura di primo livello o al livello di ente);
- il comportamento organizzativo* (ovvero *come* i risultati sono stati ottenuti);
- l'andamento dell'attività "ordinaria"*.

Nella valutazione complessiva dell'attività dirigenziale, il sistema è articolato in relazione alla diversa posizione dirigenziale esaminata e prevede che le tre dimensioni base individuate assumano i seguenti valori (il punteggio massimo raggiungibile sarà pari a 100):

Dirigenti di area con prevalenti funzioni di line o di staff

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	15 (Sindaco)
	15 (Segretario Generale)
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi di attuazione delle politiche (PEG)	0-40
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi di innovazione gestionale (PEG)	
Andamento dell'attività ordinaria	20-60
Risultato medio dell'Ente	10
TOTALE	100

Dirigenti di unità di progetto

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	10 (Sindaco)
	10 (S.G.)
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dai progetti assegnati	70 (40)
Andamento dell'attività ordinaria (in quanto mantenuta)	0 (20)
Risultato medio dell'Ente o dell'area di appartenenza	10
TOTALE	100

Dirigenti operanti nelle strutture di supporto agli organi di governo

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	20
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dai soggetti referenti	70 (50)
Andamento dell'attività ordinaria (in quanto mantenuta)	0 (20)
Risultato medio dell'Ente	10
TOTALE	100



Sistema delle performance

COMPONENTE RISULTATO	Dirigente di area con prevalenti funzioni di linee o di staff	Dirigente di unità di progetto	Dirigente operante nelle strutture di supporto agli organi di governo
comportamento organizzativo	15 (Sindaco)	10 (Sindaco)	30 (Sindaco)
	15 (Segretario G.)	15 (Segretario G.)	
grado di raggiungimento dei risultati correlati all'attuazione delle politiche	0÷40	-	-
grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi di innovazione gestionale			
grado di raggiungimento dei risultati attesi dai progetti assegnati	-	60 (40)	-
grado di raggiungimento dei risultati attesi dai soggetti referenti	-	-	60 (40)
andamento dell'attività ordinaria	60÷20	- (20)	- (20)
risultato dell'ente	10	10	- (10)
TOTALE RISULTATO	100	100	100

Nel quadro sinottico che segue vengono indicati i soggetti competenti e le modalità di valutazione per ognuno dei fattori indicati.



Sistema delle performance

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
Comportamento organizzativo	Per i dirigenti di area o di unità di progetto - 50% Segretario Generale - 50% Sindaco	<p>Fattori di giudizio:</p> <ul style="list-style-type: none">€ motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;€ clima organizzativo interno;€ gestione del tempo;€ rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;€ promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);€ attuazione del controllo di gestione;€ integrazione e interfunzionalità;€ qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa). <p>Ogni dirigente viene valutato sulla base di specifici set di valutazione. Per ciascun dirigente viene stabilito il "peso specifico" di ogni fattore, deciso all'inizio dell'esercizio amministrativo cui la valutazione si riferisce. La somma dei valori attribuiti a ciascun fattore deve essere pari al punteggio attribuito alla tipologia dirigenziale di appartenenza. I pesi specifici sono condivisi dal soggetto competente alla valutazione e comunque validati dal Segretario Generale. Il Nucleo di Valutazione recepisce il valore assegnato a ciascun fattore, in relazione al ruolo ricoperto da ciascun dirigente nell'Ente.</p> <p>Ognuno dei fattori individuati viene quantificato con un numero intero in una scala da 1 a 10, il cui valore è stimato utilizzando appositi indicatori.¹</p> <p>Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla <i>somma pesata dei punteggi ottenuti da ciascun dirigente per ognuno dei fattori di giudizio individuati</i>.</p> <p>Per tutti i dirigenti, la componente di comportamento organizzativo valutata dal Sindaco (sentiti, laddove necessario, gli assessori competenti) inerisce alla concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati.</p> <p>L'indennità di risultato collegata al comportamento organizzativo varierà in maniera direttamente proporzionale al punteggio ottenuto.</p>
	Per i dirigenti operanti nelle strutture di supporto agli organi di governo - Sindaco	



Sistema delle performance

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
<p>Grado di raggiungimento dei risultati correlati all'attuazione delle politiche (PEG)</p>	<p>Nucleo di Valutazione</p>	<p>Agli obiettivi di PEG sono attribuiti dei pesi che assumeranno, anno per anno, valori diversi che saranno stabiliti dal Nucleo di Valutazione (per i parametri c, e, i), ovvero dal Sindaco per il parametro s.</p> <p>Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ contributo al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente (parametro s), in relazione al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente: rilievo assunto dall'obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'amministrazione, il cui valore sarà compreso tra 1 e 10. <i>Il grado di raggiungimento degli obiettivi di attuazione delle politiche di governo viene misurato utilizzando appositi indicatori, che verranno definiti annualmente dall'Ufficio di Direzione.</i> <p>Gli obiettivi di PEG possono avere indicatori di risultato differenziati, tali da prefigurare le tre categorie di riferimento per il processo di valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ obiettivo pienamente raggiunto▪ obiettivo parzialmente raggiunto▪ obiettivo non raggiunto <p>▪ livello di complessità operativa (parametro c), va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari), il cui valore sarà compreso tra 1 e 10.</p> <p>Com'è evidente, queste tre categorie non sono necessariamente presenti per tutti gli obiettivi, potendone sussistere alcuni per i quali il raggiungimento parziale non può essere definito.</p> <p>Il Segretario Generale concorda con i dirigenti interessati i valori minimi degli indicatori che definiscono il raggiungimento parziale o totale di ciascun obiettivo di PEG. Al di sotto di questi valori di risultato l'obiettivo si considera non raggiunto.</p> <p>A un obiettivo pienamente raggiunto viene associato un coefficiente di raggiungimento pari al 100%, a un obiettivo parzialmente raggiunto si associa un coefficiente di raggiungimento pari alla percentuale indicata in sede di programmazione e a un obiettivo non raggiunto viene attribuito un coefficiente di</p>



Sistema delle performance

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
		raggiungimento pari allo 0%

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi d'innovazione gestionale	Nucleo di Valutazione	<p>Agli obiettivi di innovazione gestionale sono attribuiti dei pesi che assumeranno, anno per anno, valori diversi che saranno stabiliti dal Nucleo di Valutazione.</p> <p>Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ livello di complessità operativa (parametro c), va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado d'innovazione del progetto, anche in funzione del <i>know how</i> richiesto (<i>complessità rispetto ai profili necessari</i>); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (<i>complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari</i>); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (<i>complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari</i>). Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 1 a 10.▪ indice di miglioramento (parametro m), in relazione al grado d'incremento degli indicatori descrittivi delle attività interessate o dei servizi prodotti, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 10. <p>I valori che assumeranno i due parametri individuati saranno concertati dal Nucleo di Valutazione con i dirigenti di struttura di primo livello.</p> <p><i>Il grado di raggiungimento degli obiettivi di innovazione gestionale</i> viene misurato utilizzando appositi <i>indicatori</i>, che verranno definiti annualmente dal Segretario Generale sentiti i dirigenti delle strutture di massimo livello.</p> <p>Anche gli obiettivi di innovazione gestionale possono avere gli stessi indicatori di risultato differenziati, tali da prefigurare identiche categorie di riferimento per il processo di valutazione (<i>obiettivo pienamente raggiunto, obiettivo parzialmente raggiunto, obiettivo non raggiunto</i>).</p> <p>Anche in questo caso, queste tre categorie non sono necessariamente presenti per tutti gli obiettivi,</p>



Sistema delle performance

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
		<p>potendone sussistere alcuni per i quali il raggiungimento parziale non può essere definito.</p> <p>Il Segretario Generale concorda con i dirigenti interessati i valori minimi degli indicatori che definiscono il raggiungimento parziale o totale di ciascun obiettivo di innovazione gestionale; tali valori vengono riportati nelle schede degli obiettivi.</p> <p>Al di sotto di questi valori di risultato l'obiettivo si considera non raggiunto.</p> <p>Il Segretario Generale concorda altresì i valori percentuali che assumono i coefficienti di raggiungimento dei singoli obiettivi.</p>
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dai progetti assegnati	Nucleo di Valutazione	<p>Con il provvedimento costitutivo della struttura di progetto o di specifico incarico sono normalmente definiti i risultati attesi e la loro scansione temporale.</p> <p>Quando i progetti abbiano cadenza pluriennale, ovvero riguardino figure dirigenziali operanti in strutture di staff o line, ovvero in ogni caso in cui non sia altrimenti provveduto, il Segretario Generale specifica, sentiti i dirigenti delle strutture apicali eventualmente interessati, le caratteristiche degli obiettivi assegnati nell'esercizio, gli eventuali coefficienti di raggiungimento parziale e le correlate percentuali di valore.</p>
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dai soggetti referenti	Sindaco	<p>Il programma di attività dei dirigenti operanti nelle strutture di supporto agli organi di governo è progressivamente definito nel corso dell'esercizio dai soggetti di riferimento i quali provvedono a redigere apposita relazione finale di consuntivo dello stato di attuazione del programma stesso e a valutarne la corrispondente percentuale di valore.</p>
Andamento dell'attività ordinaria	Segretario Generale	<p><i>L'andamento dell'attività ordinaria</i> viene misurato utilizzando appositi <i>indicatori</i>, che verranno definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa dell'ente (così come risultanti dal Catalogo delle attività e dei prodotti) dal Segretario Generale sentiti i dirigenti delle strutture di massimo livello.</p> <p>I valori assunti da tali indicatori di anno in anno costituiranno il riferimento per la valutazione delle <i>performance</i> realizzate dalle singole strutture organizzative nell'attività istituzionale o continuativa.ⁱⁱ</p> <p>Nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, il Segretario Generale acquisisce anche in modo induttivo gli elementi necessari a formulare la valutazione e vi provvede utilizzando la stessa scala parametrica.</p>



Sistema delle performance

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
Risultato dell'ente	Nucleo di Valutazione	Questa componente della valutazione della prestazione dirigenziale è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.



Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di attuazione delle politiche di governo e di innovazione gestionale

La metodologia proposta per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi richiede preventivamente la determinazione del *Valore degli Obiettivi per Dirigente (VOD)*, che è dato dalla somma dei pesi (ottenuti attraverso la somma dei valori dei *parametri* correlati a ciascun obiettivo) associati agli obiettivi assegnati al singolo dirigente e normalizzati al corrispondente valore che questa componente assume per i diversi ruoli previsti.ⁱⁱⁱ

In sede di verifica e di misurazione dei risultati ottenuti da ogni dirigente, ad ogni obiettivo si associa un punteggio pari al suo peso normalizzato, se l'obiettivo è stato raggiunto al 100%, oppure pari alla percentuale fissata in sede di programmazione se il valore del risultato ottenuto si colloca nell'intervallo tra i due indicatori di risultato previsti in sede di programmazione, ovvero pari allo 0% se il risultato raggiunto è al di sotto del valore limite dell'indicatore di risultato parziale.

Il punteggio per gli obiettivi (**PO**) conseguito da ciascun dirigente è dato dalla somma dei punteggi conseguiti per ogni obiettivo, considerato per il suo peso normalizzato.



Attribuzione dell'indennità di risultato

In sede di avvio del ciclo di programmazione annuale, l'ammontare complessivo delle risorse finalizzate alla retribuzione della indennità di risultato sarà individuato sulla base della indennità di risultato in quel momento in godimento e sarà suddiviso per il numero di dirigenti, in modo tale da determinare la **quota massima individuale attribuibile**, relativamente, appunto alla retribuzione di risultato.

La quota massima individuale è definita per tipologie di ruolo:

Ruolo	Quota massima
Dirigenti di area con prevalenti funzioni di line o di staff	
Dirigenti di unità di progetto	
Dirigenti operanti nelle strutture di supporto agli organi di governo	

Tale quota è ripartita per ogni dirigente tra le quattro dimensioni di base (risultato, comportamento organizzativo, andamento della attività ordinaria e risultato dell'ente) così come precedentemente indicato.



3. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Le figure dei soggetti incaricati di posizione organizzativa considerate sono le seguenti:

Tipologia a - Incaricati di posizione organizzativa con compiti di direzione di unità organizzative di particolare complessità

Tipologia b - Incaricati di posizione organizzativa che prevede lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione

Tipologia c - Incaricati di posizione organizzativa che prevede lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo

Nello sviluppo del sistema, le tre tipologie si articolano ulteriormente, al fine di aderire con maggiore coerenza alle differenti caratteristiche dei ruoli previsti dall'organizzazione.

Il modello di riferimento del sistema di valutazione

La valutazione dei risultati dell'attività degli incaricati di posizione organizzativa si realizza secondo tre dimensioni base:

- d) *il risultato* (ovvero *cosa* è stato ottenuto a livello di singola struttura diretta o funzione esercitata, di struttura di primo livello o al livello di ente);
- e) *il comportamento organizzativo* (ovvero *come* i risultati sono stati ottenuti);
- f) *l'andamento dell'attività "ordinaria"*.

Nella valutazione complessiva dell'attività, il sistema è articolato in relazione alla diversa posizione esaminata e prevede che le tre dimensioni base individuate assumano i seguenti valori (il punteggio massimo raggiungibile sarà pari a 100):

Tipologia a - Incaricati di posizione organizzativa con compiti di direzione di unità organizzative di particolare complessità con prevalenti funzioni di line

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi assegnati dal soggetto referente	0-30
Andamento dell'attività ordinaria	20-50
Risultato medio dell'Ente o dell'Area di riferimento	20
TOTALE	100



Sistema delle performance

Tipologia b – Incaricati di posizione organizzativa con compiti di direzione di unità organizzative di particolare complessità con prevalenti funzioni di staff

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi assegnati dal soggetto referente	0-20
Andamento dell'attività ordinaria	30-50
Risultato medio dell'Ente o dell'Area di riferimento	20
TOTALE	100

Tipologia c – Incaricati di posizione organizzativa che prevede lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento degli standard professionali attesi	50 (30)
Andamento dell'attività ordinaria	(20)
Risultato medio dell'Ente o dell'Area di riferimento	20
TOTALE	100

Tipologia d – Incaricati di posizione organizzativa che prevede lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento degli standard attesi	50 (30)
Andamento dell'attività ordinaria	(20)
Risultato medio dell'Ente o dell'Area di riferimento	20
TOTALE	100

Incaricati di posizione organizzativa operanti nelle strutture di supporto agli organi di governo

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dai soggetti referenti	60 (40)
Andamento dell'attività ordinaria (in quanto mantenuta)	0 (20)
Risultato medio dell'Ente	10
TOTALE	100



Sistema delle performance

COMPONENTE RISULTATO	Tipologia a - Incaricati di posizione organizzativa con compiti di direzione di unità organizzative di particolare complessità con prevalenti funzioni di line	Tipologia a - Incaricati di posizione organizzativa con compiti di direzione di unità organizzative di particolare complessità con prevalenti funzioni di staff	Tipologia b - Incaricati di posizione organizzativa che prevede lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione	Tipologia c - Incaricati di posizione organizzativa che prevede lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo	Incaricati di posizione organizzativa operanti nelle strutture di supporto agli organi di governo
comportamento organizzativo	30	30	30	30	30
grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi assegnati dal soggetto referente	0÷30	0÷20	-	-	
grado di raggiungimento degli standard professionali attesi	-	-	50 (30)	-	
grado di raggiungimento degli standard attesi	-	-	-	50 (30)	
grado di raggiungimento dei risultati attesi dai soggetti referenti					60 (40)
andamento dell'attività ordinaria	50÷20	50÷30	(20)	(20)	(20)
risultato medio dell'Ente o dell'Area di riferimento	20	20	20	20	10
TOTALE RISULTATO	100	100	100	100	100

Nel quadro sinottico che segue vengono indicati i soggetti competenti e le modalità di valutazione per ognuno dei fattori indicati.



Sistema delle performance

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
Comportamento organizzativo	<p>Il soggetto referente sulla base della "collocazione" della posizione:</p> <ul style="list-style-type: none">€ Sindaco€ Segretario Generale€ Dirigente di Area	<p>Fattori di giudizio:</p> <ul style="list-style-type: none">€ motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;€ clima organizzativo interno;€ gestione del tempo;€ rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;€ promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);€ attuazione del controllo di gestione;€ integrazione e interfunzionalità;€ qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa). <p>Ogni incaricato viene valutato sulla base di specifici set di valutazione. Per ciascun incaricato viene stabilito il "peso specifico" di ogni fattore, deciso all'inizio dell'esercizio amministrativo cui la valutazione si riferisce. La somma dei valori attribuiti a ciascun fattore deve essere pari al punteggio attribuito alla tipologia di figura organizzativa di appartenenza. I pesi specifici sono condivisi dal soggetto competente alla valutazione e, nel caso dei Dirigenti di Area, validati dal Segretario Generale.</p> <p>Ognuno dei fattori individuati viene quantificato con un numero intero in una scala da 1 a 10, il cui valore è stimato utilizzando appositi indicatori.</p> <p>Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla <i>somma pesata dei punteggi ottenuti da ciascun incaricato per ognuno dei fattori di giudizio individuati</i>.</p> <p>L'indennità di risultato collegata al comportamento organizzativo varierà in maniera direttamente proporzionale al punteggio ottenuto.</p>



COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
<p>Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi assegnati dal soggetto referente</p>	<p>Soggetto referente</p>	<p>Agli obiettivi sono attribuiti dei pesi che assumeranno, anno per anno, valori diversi che saranno stabiliti dal soggetto referente.</p> <p>Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ livello di complessità operativa (parametro c), va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado d'innovazione del progetto, anche in funzione del <i>know how</i> richiesto (<i>complessità rispetto ai profili necessari</i>); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (<i>complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari</i>); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (<i>complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari</i>). Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 1 a 10.▪ indice di miglioramento (parametro m), in relazione al grado d'incremento degli indicatori descrittivi delle attività interessate o dei servizi prodotti, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 10. <p>I valori che assumeranno i due parametri individuati saranno concertati tra il soggetto referente e il soggetto incaricato.</p> <p><i>Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene misurato utilizzando appositi indicatori, definiti in sede di programmazione dal soggetto referente.</i></p> <p>Gli obiettivi possono avere indicatori di risultato differenziati, tali da prefigurare categorie di riferimento per il processo di valutazione (<i>obiettivo pienamente raggiunto, obiettivo parzialmente raggiunto, obiettivo non raggiunto</i>).</p> <p>Queste tre categorie non sono necessariamente presenti per tutti gli obiettivi, potendone sussistere alcuni per i quali il raggiungimento parziale non può essere definito.</p> <p>Il soggetto referente concorda con il soggetto incaricato i valori minimi degli indicatori che definiscono il raggiungimento parziale o totale di ciascun obiettivo e i valori percentuali che assumono i coefficienti di raggiungimento dei singoli obiettivi.</p> <p>Al di sotto di questi valori di risultato l'obiettivo si considera non raggiunto.</p> <p>La metodologia proposta per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi richiede preventivamente la determinazione del <i>Valore degli Obiettivi per Incaricato (VOI)</i>, che è dato dalla somma dei pesi (ottenuti attraverso la somma dei valori dei <i>parametri</i> correlati a ciascun obiettivo) associati agli obiettivi assegnati al singolo incaricato e normalizzati al corrispondente valore che questa componente</p>



Sistema delle performance

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
		<p>assume per i diversi ruoli previsti.</p> <p>In sede di verifica e di misurazione dei risultati ottenuti da ogni incaricato, ad ogni obiettivo si associa un punteggio pari al suo peso normalizzato, se l'obiettivo è stato raggiunto al 100%, oppure pari alla percentuale fissata in sede di programmazione se il valore del risultato ottenuto si colloca nell'intervallo tra i due indicatori di risultato previsti in sede di programmazione, ovvero pari allo 0% se il risultato raggiunto è al di sotto del valore limite dell'indicatore di risultato parziale.</p> <p>Il punteggio per gli obiettivi (PO) conseguito da ciascun incaricato è dato dalla somma dei punteggi conseguiti per ogni obiettivo, considerato per il suo peso normalizzato.</p>
Grado di raggiungimento degli standard professionali attesi	Soggetto competente	<p>Il grado di raggiungimento degli standard professionali attesi viene misurato utilizzando appositi indicatori (standard) che vengono annualmente definiti dal Nucleo di Valutazione, sentiti i responsabili di vertice delle strutture interessate, in funzione delle linee di attività tipiche di ogni tipologia di incarichi.</p> <p>Gli indicatori possono riguardare diversi aspetti del processo di attività, ovvero del prodotto, ovvero misurare indici di qualità percepita e quant'altro possa permettere la valutazione dell'attività professionale svolta rispetto, appunto, agli standard attesi.</p> <p>In sede di definizione degli standard sono altresì definiti gli eventuali coefficienti di raggiungimento parziale degli standard e le correlate percentuali di valore.</p>
Grado di raggiungimento degli standard attesi	Soggetto competente	<p>Il grado di raggiungimento degli standard attesi viene misurato utilizzando appositi indicatori che vengono definiti dal soggetto competente al momento del riconoscimento della posizione organizzativa.</p> <p>Gli indicatori possono riguardare diversi aspetti del processo di attività, ovvero del prodotto, ovvero misurare indici di qualità percepita e quant'altro possa permettere la valutazione dell'attività svolta rispetto, appunto, agli standard attesi.</p> <p>In sede di definizione degli standard sono altresì definiti gli eventuali coefficienti di raggiungimento parziale degli standard e le correlate percentuali di valore.</p>
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dai soggetti referenti	Sindaco	<p>Il programma di attività degli incaricati operanti nelle strutture di supporto agli organi di governo è progressivamente definito nel corso dell'esercizio dai soggetti di riferimento i quali provvedono a redigere apposita relazione finale di consuntivo dello stato di attuazione del programma stesso e a valutarne la corrispondente percentuale di valore.</p>



Sistema delle performance

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE	MODALITA' DI VALUTAZIONE
Andamento dell'attività ordinaria	Il soggetto referente sulla base della "collocazione" della posizione: € Segretario Generale € Dirigente di Area	<i>L'andamento dell'attività ordinaria</i> viene misurato utilizzando appositi <i>indicatori</i> , che verranno definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa interessata (così come risultanti dal Catalogo delle attività e dei prodotti) dal soggetto referente, ovvero utilizzando, per le linee di attività conferite alla responsabilità della PO, gli stessi indicatori previsti per la valutazione del dirigente di area. I valori assunti da tali indicatori di anno in anno costituiranno il riferimento per la valutazione delle <i>performance</i> realizzate dalle singole strutture organizzative nell'attività istituzionale o continuativa. ^{iv} Nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, il soggetto referente acquisisce anche in modo induttivo gli elementi necessari a formulare la valutazione e vi provvede utilizzando la stessa scala parametrica.
Risultato dell'Ente o dell'Area di riferimento	Il soggetto referente sulla base della "collocazione" della posizione: € Nucleo di Valutazione € Dirigente di Area	Questa componente della valutazione della prestazione è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente (per le PO dipendenti dal Sindaco o dal Segretario Generale), ovvero di Area, per le altre PO.



Attribuzione dell'indennità di risultato

La quota massima individuale è definita in termini percentuali sulla retribuzione di posizione.

Tale quota è ripartita per ogni incaricato tra le tre dimensioni di base (risultato, comportamento organizzativo, risultato dell'ente o della struttura) così come precedentemente indicato.



Sistema delle performance

4. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI

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

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

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

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

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

Il sistema è strutturato in modo tale da permettere una forte *adesione* del sistema alle caratteristiche dei singoli ruoli organizzativi (o gruppi omogenei di essi).

I soggetti valutatori sono, rispettivamente:

- il Segretario Generale, anche coadiuvato dai responsabili di figure organizzative intermedie, per le strutture operative direttamente afferenti alla sua responsabilità, ove esistenti;
- il dirigente competente, anche coadiuvato dai responsabili di figure organizzative intermedie, per le strutture operative direttamente afferenti alla sua responsabilità;
- l'incaricato di posizione organizzativa per le Unità organizzative autonome;

Dal punto di vista procedurale, il sistema prevede le seguenti fasi di funzionamento:

Fase	Descrizione
Programmazione	In sede di programmazione operativa di attività il soggetto competente alla valutazione definisce il "profilo di valutazione" atteso per l'esercizio a venire e lo condivide con il dipendente.
Monitoraggio	In corso di esercizio, con le scadenze che verranno comunemente concordate (in dipendenza alle diverse tipologie d'incarichi possibili, ma almeno una volta nel periodo), il



Sistema delle performance

Fase	Descrizione
	soggetto valutatore procede ad una verifica dello stato di mantenimento degli impegni programmati ed evidenzia eventuali necessità di adozione di correttivi.
Valutazione	Al termine dell'esercizio, il soggetto valutatore provvede a redigere la scheda finale di valutazione e, attraverso il colloquio di valutazione, informa il dipendente delle risultanze ed illustra le possibili aree di miglioramento. Entrambi sottoscrivono la scheda finale. In sede di sottoscrizione, il dipendente può formulare proprie osservazioni.
Coordinamento	In tutte le fasi del procedimento, il Segretario Generale garantisce il coordinamento delle modalità applicative dei criteri di valutazione tra i diversi soggetti valutatori

E' del tutto evidente, per altro, come il sistema possa trovare efficace applicazione solo in quanto operi in modo integrato un monitoraggio efficace del clima organizzativo interno ad ogni singola struttura e venga altresì osservata con attenzione la capacità del dirigente competente di sviluppare una compiuta programmazione operativa, nonché una coerente capacità di differenziare in modo significativo i risultati della valutazione.



Sistema delle performance

	Fattore	Categoria A	Categoria B	Categoria C	Categoria D
	Area dei risultati				
1	Risultati individuali				
2	Risultati di gruppo o di struttura				
	Area dei comportamenti				
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				
4	Iniziativa				
5	Orientamento al lavoro di gruppo				
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna				
	Area delle competenze				
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				
8	Arricchimento professionale				
9	Autonomia e capacità organizzativa				
10	Flessibilità operativa				



Sistema delle performance

Scheda per Categoria C e D

Descrizione	FATTORE	Moltiplicatore				Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Massimo	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente
		0	1	2	3								
Area dei risultati													
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.		Risultati individuali	0	1	2	3		<i>Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto</i>	10	8	7	6	5
	1		0	1	2	3		<i>Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3		<i>Ha sviluppato attività di studio o ricerca, ovvero ha utilizzato metodiche operative in ambiti non strettamente connessi alle proprie mansioni stabili</i>	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza		Risultati di gruppo o di struttura	0	1	2	3		<i>Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	8	7	6	5
	2		0	1	2	3		<i>La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3		<i>Ha partecipato attivamente al raggiungimento di obiettivi di altre strutture</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale						Punteggio ottenuto					



Sistema delle performance

Area dei comportamenti														
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1	2	3			<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività</i>	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dimostrata di prendere iniziative, nell'ambito delle disposizioni generali ricevute, per affrontare e risolvere problemi, criticità ed imprevisti e raggiungere i risultati attesi. Inoltre valuta la capacità dimostrata di introdurre modalità lavorative innovative per migliorare sempre più l'attività	4	Iniziativa	0	1	2	3			<i>E' capace di individuare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare la propria attività</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha dimostrato capacità di innovazione all'interno dell'organizzazione di riferimento</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha espresso capacità propositiva al fine di contribuire al raggiungimento dei risultati attesi</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro</i>	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti	6	Orientamento all'utenza interna ed esterna	0	1	2	3			<i>E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale						Punteggio ottenuto						

Area delle competenze														
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1	2	3			<i>Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate</i>	10	8	7	6	5



Sistema delle performance

			0	1	2	3			Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi		8	Arricchimento professionale	0	1	2	3		E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni	10	8	7	6	5
Valuta la capacità del dipendente di autogestirsi, di saper programmare le attività a cui è preposto, di controllare le fasi di realizzazione ed i risultati ottenuti in relazione alla programmazione dell'Ente, di stabilire le priorità assegnando, qualora ne abbia titolo, i compiti ai collaboratori tenendo conto delle loro attitudini		9	Autonomia e capacità organizzativa	0	1	2	3		E' capace di programmare e stabilire le priorità operative	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		E' capace di prendere decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Ha capacità di proporre e sviluppare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare l'attività	10	8	7	6	5
Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze		10	Flessibilità operativa	0	1	2	3		Il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto è tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività	10	8	7	6	5
			Punteggio potenziale						Punteggio ottenuto					



Sistema delle performance

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				40	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				30	
4	Iniziativa					
5	Orientamento al lavoro di gruppo					
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna					
	Totale Area dei comportamenti					
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				30	
8	Arricchimento professionale					
9	Autonomia e capacità organizzativa					
10	Flessibilità operativa					
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	



Sistema delle performance

Scheda per Categoria B

Descrizione	FATTORE	Moltiplicatore				Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Massimo	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente
		0	1	2	3								
Area dei risultati													
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	Risultati individuali	0	1	2	3		<i>Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3		<i>Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3		<i>Ha sviluppato attività di studio o ricerca, ovvero ha utilizzato metodiche operative in ambiti non strettamente connessi alle proprie mansioni stabili</i>	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza	2	Risultati di gruppo o di struttura	0	1	2	3		<i>Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3		<i>La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3		<i>Ha partecipato attivamente al raggiungimento di obiettivi di altre strutture</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale						Punteggio ottenuto					



Sistema delle performance

Area dei comportamenti														
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1	2	3			<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività</i>	10	8	7	6	5
Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo	5	Orientamento al lavoro di gruppo	0	1	2	3			<i>E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro</i>	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti	6	Orientamento all'utenza interna ed esterna	0	1	2	3			<i>E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale						Punteggio ottenuto						



Sistema delle performance

Area delle competenze														
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1	2	3			Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi		Arricchimento professionale	0	1	2	3			E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione	10	8	7	6	5
	8		0	1	2	3			Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni	10	8	7	6	5
Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze		Flessibilità operativa	0	1	2	3			Il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto è tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura	10	8	7	6	5
	10		0	1	2	3			E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale							Punteggio ottenuto					



Sistema delle performance

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				40	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				30	
5	Orientamento al lavoro di gruppo					
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna					
	Totale Area dei comportamenti					
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				30	
8	Arricchimento professionale					
10	Flessibilità operativa					
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	



Sistema delle performance

Scheda per Categoria A

Descrizione	FATTORE	Moltiplicatore				Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Massimo	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente
		0	1	2	3								
Area dei risultati													
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	Risultati individuali	0	1	2	3		<i>Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3		<i>Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3		<i>Ha sviluppato attività di studio o ricerca, ovvero ha utilizzato metodiche operative in ambiti non strettamente connessi alle proprie mansioni stabili</i>	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza	2	Risultati di gruppo o di struttura	0	1	2	3		<i>Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3		<i>La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3		<i>Ha partecipato attivamente al raggiungimento di obiettivi di altre strutture</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale						Punteggio ottenuto					



Sistema delle performance

Area dei comportamenti														
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato	3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1	2	3			<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività</i>	10	8	7	6	5
Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo	5	Orientamento al lavoro di gruppo	0	1	2	3			<i>E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale							Punteggio ottenuto					



Sistema delle performance

Area delle competenze														
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1	2	3			<i>Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni</i>	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			<i>Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione</i>	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale							Punteggio ottenuto					



Sistema delle performance

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				50	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				40	
5	Orientamento al lavoro di gruppo					
	Totale Area dei comportamenti					
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				10	
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	



Sistema delle performance

Fasce di classificazione

Punteggio		
da	a	
100	95	
94	90	
89	85	
84	80	
79	75	
74	70	
69	65	
64	60	
59	55	
54	50	
Inferiore a 50		



5. TRASPARENZA E INFORMAZIONE

Al di là delle specifiche disposizioni di legge, in tutte le fasi di sviluppo del sistema di programmazione e controllo e, in particolare, per quel che riguarda:

- l'assegnazione degli obiettivi strategici;
- l'assegnazione degli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale;
- i risultati attesi dai progetti assegnati;
- gli standard delle linee di attività ordinaria;
- il raggiungimento dei risultati da parte delle strutture e dei singoli dirigenti;

è garantita ogni forma di trasparenza attraverso la pubblicazione dei dati relativi sul portale del Comune di Pontassieve.



6. NUCLEO DI VALUTAZIONE/ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

L'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 dispone che ogni amministrazione, singolarmente o in forma associata, si doti di un Organismo indipendente di valutazione della performance.

Con la delibera n. 4/2010, prima, e successivamente con la delibera 121/2010, la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche ha già chiarito che non tutte le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001 sono tenute ad istituire un Organismo di valutazione, pur essendo destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e comunque chiamate a svolgere, con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale.

Le Regioni e gli enti locali sono tenuti, entro il 31 dicembre 2010, ad adeguare i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli del decreto n. 150 indicati nel comma 2 del citato articolo 16.

Tra questi principi, è richiamato l'articolo 7, che attribuisce lo svolgimento della funzione di misurazione e valutazione delle performance agli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14, alla Commissione ed ai dirigenti di ciascuna amministrazione.

Gli enti locali, dunque, possono scegliere tra innovare la definizione degli organismi o mantenere quella di nuclei di valutazione.

Quanto alla composizione degli Organismi, nella delibera n. 4/2010, la Commissione ha già evidenziato come sia necessario assicurare una presenza tratta all'interno dell'amministrazione e una presenza di componenti esterni: infatti, la complessità delle funzioni demandate agli Organismi di valutazione richiede una buona conoscenza dell'amministrazione e, al tempo stesso, l'esigenza che l'Organismo svolga il proprio ruolo con capacità innovativa ed in condizione di assoluta autonomia.

Per altro, l'Amministrazione che aveva inizialmente approvato una specifica convenzione con:

- **Unione dei Comuni Valdarno e Valdisieve,**
- **Comune di Londa,**
- **Comune di Pelago,**
- **Comune di Reggello,**
- **Comune di Rufina,**
- **Comune di San Godenzo**

per la gestione associata dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) di cui all'articolo 14 del d.lgs. n. 150/2009 e per l'uniformazione dei sistemi di graduazione delle posizioni organizzative e di valutazione del personale, ha poi deciso di revocare, secondo le possibilità offerte dalla delibera nr. 121/2010 della Civit che rimetteva alla libera scelta di ogni Ente se nominare o meno l'O.I.V. e con decisione assunta in sede di Unione, tale convenzione e di procedere con il Nucleo di Valutazione rivedendone però il ruolo e le funzioni.



7. LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE

Il monitoraggio infrannuale dello **stato di avanzamento degli obiettivi** assegnati, come indicato nell'apposita sezione del presente documento, si effettua periodicamente. Il periodo di riferimento è collegato alle scadenze di rendicontazione del ciclo di pianificazione e controllo, previste ogni semestre.

La fase di controllo dell'avanzamento è finalizzata a monitorare in modo costante e continuativo l'andamento degli obiettivi assegnati. Tale fase si situa, nel processo di valutazione, tra l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione finale.

In presenza di eventi che determinino la necessità di ripianificazioni nell'ambito del ciclo di Pianificazione e controllo, gli obiettivi dovranno essere modificati al fine di assicurare la massima coerenza tra sistema di Pianificazione e controllo e sistema di valutazione.

La fase di rilevazione conclusiva dei dati è finalizzata anche a supportare e motivare la valutazione finale con i dati necessari.

L'acquisizione di tutti i dati necessari alla elaborazione della valutazione finale viene effettuata nell'anno successivo dalla struttura organizzativa preposta alla Pianificazione e controllo.

I dati relativi agli indicatori di risultato vengono riportati dal valutato stesso negli appositi spazi previsti nella scheda di monitoraggio e vengono eventualmente corredati da brevi relazioni scritte che certificano eventi significativi ai fini della valutazione della qualità della prestazione.

È prevista la possibilità, da parte del valutato di indicare, in fase di valutazione finale, eventuali accadimenti che, al di fuori del proprio controllo e avendo attivato tutte le necessarie sollecitazioni, non abbiano permesso il raggiungimento del risultato atteso.

L'accoglimento o meno delle motivazioni espresse è responsabilità del valutatore diretto, che esprimerà il proprio giudizio dopo aver analizzato e verificato le motivazioni alla base della richiesta.

La valutazione del **comportamento organizzativo** deve tener conto anche della rilevazione di eventi concreti distribuiti su tutto il periodo di riferimento, che consentano di esprimere un giudizio basato su dati reali e da essi motivato.

Gli eventi e le situazioni osservati durante l'anno devono essere concretamente descrivibili, documentabili e verificabili attraverso traguardi raggiunti e azioni realizzate.

La valutazione di questo fattore avviene annualmente contestualmente alla valutazione dei risultati raggiunti. La rilevazione dei fatti e delle situazioni non viene effettuata a scadenze prestabilite, ma in maniera continuativa, e gli eventi sono annotati quando accadono. Sulla base di tali dati il valutatore elabora il proprio giudizio, riportandolo su un'apposita scheda.

Il valutatore, nei mesi successivi all'anno di riferimento, comunica per iscritto le valutazioni complessive complete di schede sintetiche e di breve relazione descrittiva della metodologia ed esplicativa del punteggio assegnato.

Il valutato ricevute le valutazioni, entro quindici giorni, può presentare delle proprie controdeduzioni scritte e documentate su eventuali carenze riscontrate ed eventualmente chiedere un colloquio che dovrà avvenire entro i successivi 10 giorni al fine di assicurare la massima trasparenza, condivisione e chiarezza del processo di valutazione

Trascorso tale termine il valutatore acquisisce le eventuali controdeduzioni del valutato interessato e formalizzazione la valutazione definitiva.



8. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

Le azioni di prevenzione

E' del tutto evidente come l'evidenziarsi di conflitti nell'ambito del processo di valutazione possa derivare da differenti fattori che, a puro titolo di esempio, possono così essere rappresentati:

- insufficiente coinvolgimento del soggetto nella fase di programmazione (nelle diverse accezioni che assume), con conseguente, limitata, consapevolezza degli scenari evolutivi attesi;
- insufficiente chiarezza in sede di programmazione gestionale od operativa dei compiti assegnati;
- errori nella definizione degli indicatori di risultato o nelle metodologie di rilevazione impiegate;
- instabilità programmatica, con modifiche reiterate agli obiettivi non motivate da situazioni di emergenza;
- carenze nei flussi informativi interni, soprattutto connesse all'esercizio dei diversi livelli di direzione esistenti nell'organizzazione;
- tipiche patologie dell'attività valutativa³



³ A titolo di elenco esemplificativo:

Effetto alone	Quando il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere da questo tutta la valutazione
Standardizzazione	Quando il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione
Appiattimento	Quando il valutatore assegna costantemente il valore centrale (medio) per tutte le scale di giudizio
Generosità	Quando la valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato
Durezza	Quando il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo
Slittamento	Quando il valutatore, in giudizi successivi, assegna acriticamente punteggi sempre migliori
Influenza dei pregiudizi	Quando il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi (è giovane, è donna, non è laureato, ...)
Influenza della mansione	Quando il valutatore, anziché prendere in considerazione la prestazione del valutato, si riferisce alla mansione a lui affidata
Influenza dei giudizi precedenti	Quando il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza piuttosto che basarsi sulle prestazioni attuali



Sistema delle performance

E' del tutto evidente come l'Amministrazione intenda operare per promuovere una significativa azione di **prevenzione** dei conflitti, agendo su leve differenziate.

A fianco di quest'insieme di azioni positive di prevenzione, il sistema prevede l'impiego di procedure di verifica immediata dei livelli di condivisione della valutazione effettuata (quando oggetto di contraddittorio), con la sottoscrizione della documentazione prodotta sia da parte del valutatore, sia da parte del valutato.

Le procedure di conciliazione

Nel caso in cui, nonostante le azioni messe in atto per prevenire conflitti connessi al procedimento di valutazione, essi si determinassero ugualmente, al fine di evitare il ricorso alle procedure di contenzioso o a quelle di conciliazione previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro, il sistema prevede la possibilità di accedere ad apposite **sessioni di riesame** della valutazione effettuata dai diversi soggetti competenti presenti nell'organizzazione.

Nel quadro sinottico che segue son indicate le diverse figure di riferimento per attivare iniziative di riesame e giungere a superare le divergenze sui risultati del procedimento di valutazione.

Per altro, la delibera n. 124/2010 di CIVIT "*Sistema di misurazione e valutazione della performance: procedure di conciliazione (articolo 7, comma 3, decreto legislativo n. 150/2009).*" prevede l'adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, co. 3, del dlgs. n. 150/2009, (soddisfatta o con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione o con l'applicazione dell'istituto di cui all'art. 410 cpc.) **una volta verificata la possibilità di un intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato.**



Sistema delle performance

Soggetto valutato	Soggetto valutatore	Ambito	Soggetto competente per il riesame	Procedura
Dipendente	Responsabile di Unità Organizzativa Autonoma	Applicazione sistema permanente di valutazione	Segretario Generale	Procedura B
Dipendente	Dirigente di Area	Applicazione sistema permanente di valutazione	Segretario Generale	Procedura B
				Procedura A/C
Dirigente di Area	Sindaco Segretario Generale	Comportamento organizzativo	Nucleo di valutazione/Collegio di conciliazione	Procedura A/C
	Nucleo di valutazione	Grado di raggiungimento dei risultati	Nucleo di valutazione	Procedura A
	Segretario Generale	Attività ordinaria	Nucleo di valutazione/Collegio di conciliazione	Procedura A/C
Incaricato di Posizione organizzativa	Soggetto referente	Comportamento organizzativo	Segretario Generale	Procedura A/B
	Soggetto referente	Grado di raggiungimento dei risultati	Nucleo di valutazione	Procedura A
	Soggetto referente	Attività ordinaria	Segretario Generale/Collegio di conciliazione	Procedura A/B/C

Di seguito, lo sviluppo delle procedure.

Procedura	Sviluppo
Procedura A	<ol style="list-style-type: none"> a. Presentazione dell'istanza di riesame al soggetto competente con contestuale presentazione delle considerazioni contrarie alle risultanze b. Formalizzazione dell'avvio della procedura c. Audizione della parte ricorrente d. Formalizzazione della decisione di riesame e. Sottoscrizione delle parti (con accettazione o non accettazione)
Procedura B	<ol style="list-style-type: none"> a. Presentazione dell'istanza di riesame al soggetto competente con contestuale presentazione delle considerazioni contrarie alle risultanze b. Formalizzazione dell'avvio della procedura c. Richiesta al soggetto valutatore di controdeduzioni o di accoglimento delle osservazioni d. Audizione delle parti e. Formalizzazione della decisione di riesame f. Sottoscrizione delle parti (con accettazione o non accettazione)
Procedura C	Procedura di cui all'articolo 410 e seguenti del c.p.c.



Sistema delle performance

ⁱ Si riportano di seguito, per ognuno dei fattori indicati, una descrizione analitica ed i relativi elementi, diretti ed indiretti, che possono essere presi come riferimento per determinarne la valutazione di merito.

a. Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità.

La guida considera la capacità dimostrata nell'individuare e trasmettere la "rotta" da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni al contorno e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa.

Lo sviluppo valuta gli interventi del responsabile per "far crescere" i propri collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione, esempio sul campo (il capo allenatore).

La valutazione considera i risultati espressi da responsabili circa le attività di valutazione dei loro collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale.

Considera anche il processo attivato nella valutazione ad esempio il supporto di "dati e fatti" raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori, la comunicazione della valutazione, la predisposizione di un piano di miglioramento a seguito del colloquio di valutazione con i collaboratori.

Possibili indicatori di riferimento sono costituiti da:

- livello di differenziazione delle valutazioni effettuate
- presenza di mappe/griglie di competenza
- ore pro-capite di formazione/addestramento
- indici di soddisfazione dei collaboratori (misurazione ad hoc)
- tassi di assenteismo
- reclami interni e dai cittadini
- domande di trasferimento da e per la struttura diretta

b. Clima organizzativo interno

Riguarda l'insieme delle percezioni soggettive che determinano "l'aria che tira" nella struttura diretta.

Elementi del clima possono essere la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, l'assenza di timori per la valutazione, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la fiducia nella possibilità di migliorare ed altri ancora.

Indicatori diretti o indiretti possono essere così individuati:

- indici di clima (misurazione ad hoc)
- numero di conflitti
- domande di trasferimento/mobilità
- indici di assenteismo
- reclami interni e dai cittadini
- scostamenti da obiettivi attesi
- percentuale di partecipazione a lavoro di gruppo/progetti
- numero idee/proposte di miglioramento per persona

c. La gestione del tempo

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività.

Aspetti importanti riguardano gli sforzi attivati per realizzare contemporaneamente più attività (parallelizzazione delle attività), per presidiare i percorsi critici costituiti dalle attività che non consentono scostamenti e ritardi, per dotarsi di strumentazione (indici, parametri) che consenta di individuare insaturazioni e perdite di tempo.

Così pure è da considerare l'attenzione posta alla gestione delle riunioni di lavoro in termini di metodo (preparazione ordini del giorno, regolazione degli interventi, verbalizzazione puntuale) e di dinamiche (coordinatore).

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- utilizzo delle tecniche di programmazione (Gantt, Pert)
- gestione agenda
- presenza di indici di saturazione (es. carichi di lavoro)



Sistema delle performance

- conoscenza dei tempi unitari per attività e prodotto
- metodi di gestione delle riunioni
- scostamenti dei tempi di realizzazione

d. Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del dirigente pubblico.

La valutazione considera in quale misura il dirigente si è dimostrato flessibile, creativo, proattivo nella ricerca di alternative d'azione pur nel rispetto dei vincoli di legge.

Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le condizioni al contorno che condizionano l'azione ad es. Segretario Generale, esperienze pregresse.

Indicatori diretti e indiretti impiegabili per la valutazione possono essere i seguenti:

- interventi non realizzati/bloccati rispetto ad altri Enti analoghi dove invece sono stati approvati dal dirigente
- numero di alternative fornite per il superamento di casi difficili
- soddisfazione dei clienti interni quali Sindaco, Assessori, Segretario Generale, Dirigenti di altre aree (rilevazioni ad hoc)
- formalismi ed adempimenti mantenuti anche se superabili

e. Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal dirigente nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere e diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione).

Si valuta in quale misura il dirigente svolge il ruolo di "agente del cambiamento" e si rende visibile (dichiara, utilizza, sperimenta, partecipa) ai collaboratori come attore principale del cambiamento.

Così pure si valuta come gestire il cambiamento in termini di attenzione alle resistenze al cambiamento delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così sintetizzati:

- partecipazione diretta a progetti innovativi
- livello di adesione alle innovazioni introdotte nell'Ente
- presenza di dichiarazioni, impegno, sostegno a iniziative innovative
- partecipazione a organizzazioni/iniziativa anche esterne all'Ente di sviluppo dell'innovazione
- articoli, saggi, pubblicazioni su riviste specializzate e di settore

f. Attuazione del controllo di gestione

Riguarda il livello di attuazione dell'attività di controllo di gestione nell'attività diretta.

Oltre alle attività previste dai nuovi sistemi contabili si valutano i sistemi attivati dal dirigente per definire gli obiettivi da realizzare, per monitorare l'andamento gestionale, per individuare tempestivamente gli scostamenti in atto, per capire le cause dei "colli di bottiglia", per introdurre correttivi e valutare i risultati ottenuti.

I principali ambiti di controllo di gestione riguardano la Qualità, i costi, il servizio, l'impatto esterno.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- percentuale di attuazione del sistema di controllo di gestione
- numero indicatori presidiati sistematicamente
- valutazione del cliente interno (Segretario Generale, Assessori)
- riunioni dedicate
- frequenza e tempestività del reporting

g. Integrazione e interfunzionalità

Riguarda gli atteggiamenti mentali ed i comportamenti espressi finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

Così pure considera le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione tra i quali la gestione per processi, la gestione per progetti, i Comitati Guida.

Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente).

L'interfunzionalità integra la logica della specializzazione con la logica dell'apporto pluridisciplinare.

In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati, apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi", del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:



Sistema delle performance

- presenza e partecipazione nei meccanismi di integrazione
- indicatori e strumenti di rilevazione dei bisogni dei clienti interni
- controllo dei processi per la soddisfazione dei clienti interni
- livelli di conflittualità con le altre strutture

g. *Qualità dell'apporto individuale*

Riguarda le abilità personali del dirigente e come esse si esprimono nell'organizzazione indipendentemente da quelle tecniche specifiche.

Sono riconducibili ad esse:

- l'approccio positivo rivolto ad ispirare fiducia ai collaboratori, a cogliere le opportunità, a trasferire il gusto della sfida e del fare
- l'orientamento alla soluzione dei problemi come opportunità di crescita personale e di miglioramento
- lo spirito di iniziativa che trascina, sprona, stimola, incuriosisce
- la qualità delle relazioni interpersonali orientate alla fiducia nei collaboratori, alla correttezza, alla trasparenza, alla fermezza dove occorre
- la sensibilità ai problemi dei collaboratori, alla loro libera espressione e alla valorizzazione della dignità individuale

Indicatori diretti e indiretti possono essere così individuati:

- indicatori di clima
- indicatori di soddisfazione dei lavoratori
- sviluppo idee e progetti di miglioramento per persona
- indici di assenteismo
- domande di trasferimento/mobilità da e per la struttura
- indicatori di soddisfazione dei cittadini (soprattutto per gli aspetti comportamentali)
- partecipazione a iniziative formative
- numero e tipologia di reclami
- livello di conflittualità

Nella tabella sottostante è riportato un esempio di attribuzione dei “pesi specifici” a ciascun fattore di valutazione della componente relativa al comportamento organizzativo.

Tabella – Comportamento organizzativo: metodologia di attribuzione dei valori ai fattori

Componente	Peso	
Comportamento organizzativo	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori	3
	Clima organizzativo interno	3
	Gestione del tempo	2
	Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi	2
	Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)	3
	Attuazione del controllo di gestione	3
	Integrazione e interfunzionalità	2
	Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)	2
	Totale (Segretario Generale)	20
	Concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati	20
Totale (Sindaco)	20	
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi di attuazione delle politiche (PEG)	30	
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi di innovazione gestionale (PEG)	20	
Andamento dell'attività ordinaria	10	
Risultato della struttura di appartenenza	10	
TOTALE	100	

Ciascun dirigente viene valutato sulla base della propria performance con un punteggio da 1 a 10. Se la prestazione ottiene 10 al dirigente è attribuito punteggio pieno, se invece la prestazione del dirigente è valutata meno, il dirigente ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 8, il dirigente ottiene 8/10 del punteggio)



Sistema delle performance

Ad esempio:

Tabella – Comportamento organizzativo: valutazione e relativo punteggio

Comportamento organizzativo	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori	3	10	3
	Clima organizzativo interno	3	10	3
	Gestione del tempo	2	10	2
	Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi	2	8	1,6
	Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)	3	8	2,4
	Attuazione del controllo di gestione	3	7	2,1
	Integrazione e interfunzionalità	2	10	2
	Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)	2	8	1,6
	Totale (Segretario Generale)	20		17,7
	Concreta espressione delle competenze e dei comportamenti necessari per l'efficace attuazione del programma di mandato del Sindaco e degli specifici indirizzi di governo formulati	20	8	16
Totale (Sindaco)	20		16	
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi di attuazione delle politiche (PEG)		30		
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi di innovazione gestionale (PEG)				
Andamento dell'attività ordinaria		20		
Risultato della struttura di appartenenza		10		

ⁱⁱ La variabilità del peso della valutazione dell'andamento dell'attività ordinaria per le diverse funzioni dirigenziali richiede la definizione di una scala di valutazione unitaria che verrà parametrata a seconda delle diverse percentuali che tale fattore assume. La scala rappresenta i seguenti gradi di valutazione:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Standard non raggiunti				Standard raggiunti				Standard superati	

ⁱⁱⁱ Esempio: consideriamo l'esistenza di quattro dirigenti a cui vengono affidati un certo numero di obiettivi (nel nostro caso 14); per ognuno di questi ultimi si attribuiscono i parametri ed il moltiplicatore (indice di ampiezza) in modo da ottenere il peso di ciascun obiettivo:

N° obiettivo	Peso dell'obiettivo	Dirigente
Obiettivo 1	24	Nettuno
Obiettivo 2	24	Plutone
Obiettivo 3	9	Urano
Obiettivo 4	8	Saturno
Obiettivo 5	10	Plutone
Obiettivo 6	10	Nettuno
Obiettivo 7	9	Plutone
Obiettivo 8	7	Saturno



Sistema delle performance

Obiettivo 9	5	Urano
Obiettivo 10	10	Nettuno
Obiettivo 11	8	Nettuno
Obiettivo 12	16	Urano
Obiettivo 13	7	Urano
Obiettivo 14	26	Saturno

Successivamente, si determinerà una scala ordinata in maniera decrescente in cui figureranno i VOD relativi ad ogni dirigente; nel nostro esempio, quindi, avremo la seguente tabella:

Dirigente	VOD
Nettuno	52
Saturno	41
Plutone	43
Urano	37

Ora, ipotizzando, ad esempio, che Nettuno sia un dirigente di area con prevalenti funzioni di line (importanza del fattore di valutazione=30), il peso dei singoli obiettivi assegnati va *normalizzato*, appunto, a tale valore:

Dirigente	VOD	VOD Normalizzato
Nettuno	52	30

N° obiettivo	Peso dell'obiettivo	Peso normalizzato
Obiettivo 1	24	14
Obiettivo 6	10	6
Obiettivo 10	10	6
Obiettivo 11	8	4
Totale	52	30

^{iv} La variabilità del peso della valutazione dell'andamento dell'attività ordinaria per le diverse funzioni richiede la definizione di una scala di valutazione unitaria che verrà parametrata a seconda delle diverse percentuali che tale fattore assume. La scala rappresenta i seguenti gradi di valutazione:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Standard non raggiunti				Standard raggiunti				Standard superati	