

VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI RESPONSABILI

1. FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione dei Responsabili segue le seguenti fasi e attribuzioni :

Fasi	Giunta	Nucleo	Dirigenti
Predisposizione del Piano Dettagliato degli Obiettivi			X
Approvazione del Piano	X		
Attribuzione degli obiettivi ai collaboratori			X
Verifiche Intermedie dei Dirigenti		X	
Verifiche Finali dei Dirigenti		X	
Verifiche Intermedie dei Collaboratori			X
Verifiche Finali dei Collaboratori			X

I vincoli di sequenza sono come appresso indicati:

Codice	Descrizione Attività	Durata	Inizio	Fine	Attività Precedenti	Vincoli
I	Predisposizione della Proposta di PDO		01-nov	30-nov		
II	Approvazione PDO		01-dic	31-dic	I.	F.I.
III	Attribuzione Obiettivi Collaboratori		01-gen	15-gen	II.	F.I.
IV	Verifiche Intermedie Dirigenti		01-giu	15-giu	III.	F.I.
V	Verifiche Intermedie Collaboratori		16-giu	30-giu	IV.	F.I.
VI	Verifiche Intermedie Dirigenti		01-ott	15-ott	V.	F.I.
VII	Verifiche Intermedie Collaboratori		16-ott	31-ott	VI.	F.I.
VIII	Verifiche Finali Dirigenti		01-gen	15-gen	VII.	F.I.
IX	Verifiche Finali Collaboratori		16-gen	31-gen	VIII.	F.I.

2. PREDISPOSIZIONE DEL PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI

Il Responsabile entro il 30.11 di ogni anno provvede ad elaborare una proposta di obiettivi di risultato da sottoporre, per la sua approvazione, alla Giunta. Nella redazione della proposta degli obiettivi, il Responsabile avrà cura di predisporli individuandone la natura secondo la triplice ripartizione:

- ✓ **Obiettivi di Sviluppo**
- ✓ **Obiettivi di Miglioramento**
- ✓ **Obiettivi di Mantenimento;**

L'obiettivo è di **Sviluppo** quando si tratta di contribuire all'attivazione di un nuovo servizio, o comunque di avviare una nuova attività.

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

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

Nella predisposizione della proposta di Piano Dettagliato degli Obiettivi, il Responsabile avrà cura di prevederne:

- ✓ la loro articolazione in fasi operative (sub obiettivi);
- ✓ la tempistica;
- ✓ la definizione degli indicatori;
- ✓ l'attribuzione ai propri collaboratori

La predisposizione del Piano Dettagliato degli Obiettivi, avviene con la scheda come appresso indicata:

COMUNE DI																									
0																									
Provincia																									
0																									
SERVIZIO																									
0																									
PROPOSTA DEGLI OBIETTIVI ANNO 2007																									
OBIETTIVO N° <input type="text" value="2"/>																									
Unità Organizzativa				<input type="text" value="0"/>				Dirigente					<input type="text" value="0"/>												
Tipologia Obiettivo				Sviluppo		<input type="text"/>		Mantenimento		<input type="text"/>		Miglioramento		<input type="text"/>											
Obiettivo: Descrizione Sintetica																									
Descrizione, finalità da perseguire, modalità, linee guida di attuazione													Finalità												
													Fasi												
													1												
													2												
													3												
													4												
													5												
													6												
													7												
8																									
Pesatura Obiettivo																									
Attori			Amministratori				Responsabili																		
Variabili			Alta		Media		Bassa		Alta		Media		Bassa												
Importanza																									
Complessità																									
Impatto esterno																									
Realizzabilità																									
Totale peso Obiettivo								Assoluto		0		Relativo		-											
Risorse finanziarie assegnate				Capitolo PEG				Importo																	
Indicatori di risultato																									
Descrizione:										Valore atteso															
Rapporto fra tempo realizzato e tempo programmato										100%															
CRONOPROGRAMMA																									
Fasi e tempi			Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembr	Ottobre	Novembr	Dicembre											
1																									
2																									
3																									
4																									
5																									
6																									
7																									
8																									
9																									
10																									
11																									
12																									
COLLABORATORI INTERNI																									
Fasi		Nome		Cognome		Posizione			Peso delle Fasi		Premio														
						Dip. P.O. Dir.					Dip. P.O.														
1		ANTONIO							21%																
2																									
3																									
4																									
5																									
6																									
7																									
8																									
9																									
10																									
11																									
12																									
Tot. Contributo		0%		0%		0%			21%		-														

Entro 15 giorni lavorativi dalla data di approvazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi da parte della Giunta, il Responsabile provvederà ad assegnare gli obiettivi ai propri collaboratori mediante la scheda di valutazione (**Scheda 2**).

3. DETERMINAZIONE DEL 'PESO' DEGLI OBIETTIVI

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi, redatto nel modo indicato nelle sezioni precedenti, viene sottoposto alla sua "pesatura". La pesatura degli obiettivi (vedi scheda 1) è determinata dal concorso di quattro fattori:

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

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

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

La definizione della *Complessità*¹ e della *Realizzabilità*² afferisce a dati tecnici, quindi è di competenza dei Responsabili di Unità Organizzative. Il giudizio viene formulato mediante l'utilizzo delle tre variabili viste sopra.

Il valore delle predette variabili è identico, pertanto il peso definitivo degli obiettivi è dato dal concorso paritario delle quattro variabili:

Importanza. Complessità. Impatto Esterno. Realizzabilità.

Amministratori

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

Impatto all'esterno
Alta: A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1

Responsabili

Complessità
Alta: A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1

Realizzabilità
Alta: A = 1 Media: M = 3 Bassa: B = 5

Il peso assoluto è dato dal prodotto delle 4 variabili

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

Il peso relativo degli obiettivi di risultato è pertanto pari a 100

¹ La complessità misura il grado di articolazione operativa per il raggiungimento dell'obiettivo.

² La realizzabilità indica il grado di difficoltà per il raggiungimento dell'obiettivo.

4. L'ESECUTIVITÀ DEL PIANO DEGLI OBIETTIVI

Entro i termini fissati nei vincoli di sequenza, la proposta di Piano Dettagliato degli Obiettivi viene presentata al vertice politico dell'Ente.

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

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

5. L'AGGIORNAMENTO

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

- I. qualora si dovessero verificare delle circostanze tali per cui il Responsabile dell'Unità Organizzativa ritiene necessaria una modifica e/o una integrazione del Piano, propone, in modo formale, detta modifica alla Giunta che, sentito il Nucleo, provvede all'accoglimento della proposta, ovvero al suo diniego³. Il diniego deve essere motivato a cura del Presidente del Nucleo;
- II. qualora si dovessero verificare delle circostanze tali per cui il Sindaco ritiene necessaria una modifica e/o una integrazione del Piano, dispone detta modifica e, sentito il Responsabile interessato e il Presidente del Nucleo, provvede all'aggiornamento della sua proposta, ovvero provvede alla ridefinizione del Piano Dettagliato degli Obiettivi in modo tale da non pregiudicare il grado di raggiungibilità del risultato complessivo.

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

6. LA DEFINIZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Il D.Lgs 286/99 all'art. 5 comma 1 stabilisce che *"Le pubbliche amministrazioni, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, valutano, in coerenza a quanto stabilito al*

³ Sia nel caso di diniego che di accoglimento delle proposte, le stesse vanno formalizzate a cura del Presidente del Nucleo.

riguardo dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, le prestazioni dei propri Responsabili, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative)", pertanto oltre agli obiettivi di cui sopra, il Responsabile di Unità Organizzativa è soggetto anche a valutazione sulle competenze organizzative.

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

Esempi di Comportamenti Organizzativi:

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

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

II. Analisi e soluzione dei problemi:

- I. Capacità di individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi;
- II. Capacità di individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause;
- III. Capacità di definire le azioni da adottare;
- IV. Capacità di reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie;
- V. Capacità di verificare l'efficacia della soluzione trovata;
- VI. Capacità nell'identificazione ed eliminazione delle anomalie e dei ritardi;

VII. Capacità e tempestività nelle Risposte.

III. Capacità Negoziale:

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

IV. Realizzazione:

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

V. Presidio delle Attività:

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

VI. Comunicazione:

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

VII. Autonomia e Sviluppo:

- I. Capacità di produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa;

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

VIII. Gestione Risorse Umane:

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

IX. Gestione Rapporti con l'Utenza:

- I. Capacità di ascolto dei destinatari e di sviluppare orientamenti all'utente;
- II. Capacità di gestire i rapporti, anche contrattuali, con interlocutori esterni;
- III. Organizzazione e gestione dell'orario di servizio in relazione alle esigenze dell'utenza;

- IV. Gestione del feedback (risposte) verso gli utenti esterni rispetto alla presa in carico delle loro richieste;
- V. Gestione delle richieste esterne in modo diretto o indiretto tramite il coordinamento dei propri collaboratori;
- VI. Disponibilità ad incontrare l'utenza esterna, prendendone in carico le richieste coerenti col ruolo e la funzione ricoperti e instaurando relazioni corrette e positive;
- VII. Disponibilità ad organizzare le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (es. segnaletica interna, volantini illustrativi, esposizione di orari di ricevimento, ecc.);
- VIII. Disponibilità ad organizzare in modo comprensibile e fruibile le informazioni richieste o spontaneamente erogate;
- IX. Capacità di riconoscere ed attivarsi in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza, curando anche le fasi del feedback.

X. Pianificazione e Gestione:

- I. Elaborare obiettivi gestionali coerenti con gli indirizzi politici ed identificarne le fasi di realizzazione;
- II. Identificare vincoli strutturali e implicazioni economico-organizzative;
- III. Rispetto dei criteri di Efficienza e Efficacia;
- IV. Identificare e reperire le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per il loro raggiungimento.

XI. Gestione del tempo Lavoro:

- I. Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti;
- II. Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro.

XII. Utilizzo della dotazione Tecnologica:

- I. Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell'organizzazione;
- II. Predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro;
- III. Autonomia nel utilizzo diretto della strumentazione tecnologica.

7. DETERMINAZIONE DEL PESO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

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

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

Il peso complessivo degli Obiettivi Comportamentali è pari a 100

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

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

8. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

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

L'allegato (1) mostra la scheda di valutazione.

9. IL SISTEMA DI ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER GLI OBIETTIVI DI RISULTATO

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

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

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

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

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

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

Il sistema di calcolo dei risultati

Valore Raggiunto Obiettivi di Risultato = **V.A x V.I.**

Dove

V.A. è il Valore Atteso che è sempre pari a 5^4 x Peso Obiettivo;

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

Es. dato il Peso dell'Obiettivo pari a 3, il risultato atteso sarà:

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

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

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

10. IL SISTEMA DI ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER GLI OBIETTIVI COMPORIMENTALI

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

- I. **Inadeguato (1)**: rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il Responsabile non ha prestato alcuna attenzione/cura/interesse, ovvero ha mostrato dei comportamenti contrari alle attese.
- II. **Insoddisfacente (2)**: rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il Responsabile ha mostrato un comportamento indifferente rispetto alle attese e alle indicazioni ricevute.
- III. **Migliorabile (3)**: rispetto al comportamento oggetto di valutazione il Responsabile ha delle aree di miglioramento, si rileva interesse ed impegno verso risultati apprezzabili.

IV. **Buono (4)**: rispetto al comportamento oggetto di valutazione, il Responsabile ha manifestato un comportamento in linea con le attese.

V. **Eccellente (5)**: il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili costituendosi quale punta di eccellenza nell'organizzazione e modello per gli altri componenti l'organizzazione.

Il sistema di calcolo è il seguente:

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

Dove:

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

P.C. Peso del Comportamento Organizzativo.

Es.

$$\mathbf{P.C.} = 10$$

$$\mathbf{V.R.} = 3 \text{ (Migliorabile)}$$

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

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

$$\mathbf{P.C.} = 10$$

$$\mathbf{V.R.} = 5 \text{ (Eccellente)}$$

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

11. IL SISTEMA DI CALCOLO COMPLESSIVO

$$\underline{\text{Dati gli Obiettivi di Risultato} = \mathbf{V.A} \times \mathbf{V.I.}}$$

Dove:

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

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

$$\underline{\text{Dati i Comportamenti Organizzativi} = \mathbf{V.R} \times \mathbf{P.C.}}$$

Dove:

⁴ Corrisponde al *Pienamente Raggiunto*.

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

P.C. Peso del Comportamento Organizzativo

Il punteggio complessivo è dato dalla:

Media della Σ dei due punteggi di Risultato e Comportamentali

12. LA VALUTAZIONE

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

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

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

- II. La Valutazione Finale.⁵ si svolge a consuntivo e si articola nei seguenti passaggi:

⁵D.Lgs286-99Art.5.

La valutazione del personale con incarico dirigenziale

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

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

1. Il Responsabile dell'Unità Organizzativa fornirà al Nucleo un breve Report contenente:

- a. **Dati consuntivi di tipo finanziario sui capitoli assegnati** come da scheda obiettivi concordata.⁶ Qualora i rapporti, in entrata e in uscita, non fossero coerenti con il parametro atteso, il responsabile dovrà darne motivazione. Il servizio finanziario supporterà i singoli Responsabili nel ricavare i dati richiesti.
- b. **Dati relativi al Peg assegnato**, ovvero ai risultati delle prestazioni/obiettivi. Si richiedono le seguenti informazioni:
 - ✓ Grado di raggiungimento quantitativo espresso percentualmente;
 - ✓ Standard qualitativo raggiunto;
 - ✓ Standard temporale raggiunto;
 - ✓ Breve nota estesa sulle motivazioni del giudizio espresso;

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

2. Successivamente alla ricezione del Report da parte dei Responsabili delle Unità Organizzative, il Nucleo procede con un colloquio di pre-valutazione con gli amministratori;
3. Acquisizione delle valutazioni dei comportamenti da parte degli attori individuati dal Nucleo: Sindaco, Assessore di Riferimento, Segretario, Collaboratori;⁷
4. Colloquio di valutazione con i Responsabili;
5. Il Nucleo procederà alla sintesi delle informazioni raccolte, a raccogliere ogni altro dato utile e, in contraddittorio con le singole Posizioni Dirigenziali, a restituire gli esiti.

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

⁶ Vedasi la scheda di Sintesi

⁷ Si rammenta che i collaboratori vengono coinvolti nel processo di valutazione dei propri Responsabili limitatamente alla Valutazione sulle capacità di Gestione delle Risorse Umane.

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

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

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

13. ACCESSO AL PREMIO DI RISULTATO

Il premio di risultato potrà essere reso accessibile mediante uno dei seguenti due metodi:

Mod. 1

L'accesso al premio di risultato è definito secondo le seguenti modalità:

- Accesso al premio: per valori inferiori al **80%** dei risultati degli obiettivi di mantenimento, il Responsabile non avrà titolo alla erogazione del premio.
- Per valori = > dell' **80%** dei risultati degli obiettivi di mantenimento, il Responsabile potrà essere valutato sugli obiettivi di sviluppo, di miglioramento e sui comportamenti organizzativi.
- Qualora la valutazione sugli obiettivi di sviluppo, di miglioramento e sui comportamenti organizzativi sia compresa tra il **60%** al **90%**, il Responsabile riceverà in premio l'esatta percentuale del risultato raggiunto. Pertanto, se l'esito della sua prestazione è pari al 75% del risultato conseguibile, dato dalla media del risultato fra obiettivi di risultato e comportamenti organizzativi, percepirà il 75% del budget individuale attribuito. Per valori inferiori al **60%** sugli obiettivi di sviluppo, di miglioramento e sui comportamenti organizzativi, il Responsabile non avrà titolo al premio.

- Per prestazioni maggiori o uguali all'**90%** del punteggio massimo raggiungibile, il Responsabile riceverà il **100%** della retribuzione di risultato.

Mod. 2

L'accesso al premio di risultato è precluso qualora il Responsabile non abbia raggiunto almeno la soglia minima del **75 %**.

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

La delegazione trattante avrà cura di definire quale dei due modelli presentati verrà optato dall'ente.

14. LA RIMOZIONE DALL'INCARICO DI RESPONSABILE

La rimozione dall'incarico di Responsabile avviene nei casi di cui al D.Lgs 286/99, che all'art. 5 comma 4 dispone: "i risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi emergono dalle ordinarie ed annuali procedure di valutazione. Tuttavia, quando il rischio grave di un risultato negativo si verifica prima della scadenza annuale, il procedimento di valutazione può essere anticipatamente concluso. Il procedimento di valutazione e' anticipatamente concluso, inoltre nei casi previsti dal comma 2, del citato articolo 21, del decreto n. 29.⁸

⁸D.Lgs. 165/00

Articolo 21 - Responsabilità dirigenziale

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

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

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

15. IL RICORSO

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

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

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

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