

ALLEGATO B  
DELIB. G.C. N. 407/09

*Sistema di Valutazione Dirigenti- Comune di Reggio Calabria*



# **COMUNE DI REGGIO CALABRIA**

## **Sistema di Valutazione dei Dirigenti Comunali**



## COMUNE DI REGGIO CALABRIA

### Sistema di valutazione dei Dirigenti

#### 1. FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione delle prestazioni consente di rilevare e valutare il comportamento organizzativo dei titolari dei ruoli dirigenziali individuati nella struttura dell'Amministrazione comunale; ciò, unitamente alla valutazione del grado di raggiungimento dei risultati, offre gli elementi per accertare la prestazione effettiva di una posizione dirigenziale e per determinare la conseguente attribuzione della retribuzione di risultato.

Per *prestazione effettiva di una posizione dirigenziale* si intende, infatti, il conseguimento di specifici risultati attraverso un'azione congruente con le politiche ed i programmi dell'Amministrazione. La definizione di prestazione effettiva include, di conseguenza, non solo i risultati, ma anche la concreta abilità della persona nell'intraprendere azioni atte a conseguirli e ad integrarsi con il resto dell'organizzazione. Questi comportamenti e abilità sono chiamati *competenze*: nel caso specifico, non includono le conoscenze tecniche professionali, né valutano ciò che nella pubblica amministrazione si è sempre valutato, ossia il titolo di studio e le conoscenze acquisite, bensì le abilità e/o le capacità di esercitare il proprio potenziale per il conseguimento degli obiettivi previsti.

Il sistema di valutazione dei dirigenti deve essere inteso quale strumento strategico della Amministrazione comunale e pertanto le procedure, le metodologie, i programmi di software e le schede di valutazione devono essere definite e strutturate, nonché aggiornate ed affinate almeno una volta ogni triennio, al fine di costruire un sistema per la medesima Amministrazione, nonché per l'utenza, utile a consentire un giudizio sulla efficienza e sulla efficacia a cui è pervenuta l'azione di governo locale e un meccanismo di stima del grado di soddisfazione della collettività a cui la stessa è destinata.

Nel prosieguo si intende per "P.d.O" il piano degli obiettivi approvato definitivamente dalla Giunta Comunale su proposta del Direttore Generale.

Altresi, in seguito deve intendersi per "scheda" il prospetto da compilare in fase di proposizione, concertazione e approvazione degli obiettivi e da mantenere nel corso dell'anno, per monitorare l'attività profusa dai Dirigenti per la realizzazione degli obiettivi. Detti prospetti sono di due tipi; si differenziano, infatti, la "Scheda di proposizione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi settoriali" e la "Scheda di proposizione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi intersettoriali". Delle dette schede in allegato alla presente metodologia si forniscono due possibili modelli utilizzabili.

Alla fine della valutazione, i dati di chiusura delle due schede devono essere riepilogati, per ogni Dirigente, nella propria "Tabella di sintesi della valutazione del rendimento e del comportamento" che quantifica la retribuzione complessiva di risultato spettante ad ognuno di essi.

#### 2. I PRINCIPI DELLA DIREZIONE E DELLA VALUTAZIONE PER OBIETTIVI

I principi sui cui si fonda la direzione per obiettivi oggetto del presente sistema di valutazione sono:

- *sistema integrato della pianificazione e programmazione*: il processo di programmazione deve partire dalla pianificazione strategica e concludersi con la definizione degli obiettivi gestionali assegnati ad unità organizzativa di 1° livello. In altre parole gli obiettivi gestionali di breve periodo devono essere individuati unicamente in relazione agli obiettivi strategici di medio e lungo periodo;
- *comunicazione e condivisione degli obiettivi su tutta la struttura organizzativa*: gli obiettivi gestionali devono essere comunicati a tutti i dirigenti dell'ente e questi devono informare e responsabilizzare i propri dipendenti coinvolgendoli nel raggiungimento degli obiettivi della propria unità organizzativa;
- *autonomia gestionale del dirigente responsabile*: il dirigente deve poter disporre di adeguate leve gestionali per poter incidere sull'attività dell'unità organizzativa per indirizzarla al raggiungimento dei



- risultati previsti. Il livello di responsabilizzazione è direttamente collegato al livello di autonomia gestionale del dirigente responsabile, perché non si può responsabilizzare una persona su elementi che non riesce a controllare;
- *controllo di gestione concomitante sullo stato di attuazione degli obiettivi*: periodicamente, con le scadenze previste al punto 4.5., si devono effettuare controlli sul grado di raggiungimento degli obiettivi ai fini della individuazione delle azioni correttive in caso di determinazione di scostamenti rilevanti. Quindi il piano degli obiettivi previsto dall'art. 197, 2° Comma, lett. a) del D.Lgs. 267/2000 deve essere flessibile, cioè essere oggetto di correzioni in corso d'opera. Un obiettivo che risulta irraggiungibile in corso d'anno, se non ricondotto ai risultati ottenibili, rischia di demotivare il personale;
- *valutazione delle prestazioni in base al raggiungimento degli obiettivi*: la valutazione del dirigente come quella di tutti i dipendenti, deve essere strettamente collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Una persona è motivata e responsabilizzata solo se la sua valutazione è collegata ai risultati raggiunti.

Alla luce dei suddetti principi, gli obiettivi che l'Amministrazione Comunale si prefigge di conseguire con l'introduzione del presente sistema di direzione per obiettivi e di valutazione delle prestazioni e dei comportamenti sono finalizzati in generale a:

- migliorare la programmazione delle attività e l'organizzazione e gestione delle risorse umane;
- migliorare complessivamente i risultati organizzativi;
- incoraggiare gli individui ad esprimere al meglio capacità/comportamenti in linea con i requisiti del ruolo ricoperto;
- evidenziare i punti di forza e le aree di migliorabilità dei singoli per individuare azioni di formazione e di sviluppo;
- utilizzare i dati raccolti per programmare assetto e sviluppo organizzativo;
- ottenere valutazioni coerenti, confrontabili e più obiettive possibili.

Più specificamente, il processo di valutazione permette:

A) al valutatore di:

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

B) al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- incrementare l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

### 3. MODELLO E PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il modello di valutazione si articola su un duplice livello:

- 1) in primo luogo si prende in considerazione il raggiungimento degli obiettivi gestionali esplicitati nel piano degli obiettivi di cui all'art. 197 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n.267 (*valutazione del rendimento*);
- 2) in secondo luogo si valutano i comportamenti tenuti dal dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati (*valutazione del comportamento*).

Il processo per l'introduzione del nuovo modello da utilizzare per la valutazione delle prestazioni viene avviato con la definizione di un flusso procedimentale suddiviso nelle seguenti quattro fasi, condiviso ed approvato dalla Direzione Generale e dai dirigenti:

#### I. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

- I.1. Individuazione e proposizione degli obiettivi da parte di ciascun valutato;
- I.2. Concertazione con gli organi politici ed il direttore generale, e definizione dettagliata con il Direttore generale ed il Nucleo di valutazione”;
- I.3. Assegnazione degli obiettivi.



## II. Gestione/Monitoraggio dell'attività

- II.1. Controllo dello stato di avanzamento nella realizzazione degli obiettivi assegnati;
- II.2. Accertamento di eventuali scostamenti ed eventuali correzioni (*neutralizzazione*);
- II.3. Discussione di eventuali azioni di supporto e miglioramento.

## III. Consuntivazione dei risultati e Valutazione dell'attività

- III.1. Confronto tra obiettivi assegnati e realizzati e determinazione del risultato complessivo ai fini della valutazione dei responsabili gestionali;
- III.2. Analisi delle cause degli scostamenti tra risultati e obiettivi assegnati;
- III.3. Comunicazione dell'esito della valutazione complessiva (rendimento e comportamento).

## IV. Determinazione ed erogazione della retribuzione di risultato

- IV.1. Modalità di calcolo della retribuzione di risultato.
- IV.2. Erogazione della retribuzione di risultato.

## 4. VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO

### 4.1 Le caratteristiche degli obiettivi gestionali

L'obiettivo gestionale per essere un elemento efficace del processo di programmazione e controllo deve essere:

- *chiaro*: la lettura del dettaglio dell'obiettivo deve permettere di comprendere in modo univoco (senza lasciare spazio a dubbi interpretativi) ed immediato (senza rimandi ad eventuali altri piani o documenti) i risultati attesi e le modalità di attuazione;
- *raggiungibile*: i risultati attesi devono essere raggiungibili in relazione alle risorse umane, finanziarie e tecnologiche assegnate. *Non sono validi e non possono essere assegnati obiettivi condizionati a successive variazioni di bilancio*
- *controllabile*: il livello dei risultati raggiunti deve dipendere dall'azione del responsabile gestionale a cui è assegnato l'obiettivo. Per tale motivo gli obiettivi devono essere definiti in relazione all'autonomia gestionale del dirigente;
- *misurabile*: i risultati attesi, oltre che descritti in termini di testo, devono essere esplicitati attraverso indicatori di risultato, che permettono di definire a preventivo e in modo oggettivo le modalità di determinazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- *condiviso*: l'obiettivo deve essere il risultato del processo di negoziazione tra l'organo politico e il dirigente. Inoltre il dirigente deve comunicare e promuovere l'attuazione dell'obiettivo su tutta la propria unità organizzativa;
- *coerente con gli altri strumenti di programmazione*: l'elaborazione dell'obiettivo, oltre a essere la traduzione dei programmi e progetti desunti dal documento programmatico di governo del Sindaco e dalla relazione previsionale e programmatica, deve tener conto di tutti gli altri strumenti di pianificazione e programmazione generale e settoriale.

### 4.2 La tipologia degli obiettivi gestionali

Gli obiettivi gestionali possono essere distinti in relazione alla categoria dei soggetti coinvolti ed alla tipologia del risultato previsto.

In particolare, in relazione alla categoria dei soggetti coinvolti, gli obiettivi si possono classificare in obiettivi settoriali e intersettoriali.

Gli obiettivi **settoriali** sono quelli assegnati a singole unità organizzative di 1° livello. La loro caratteristica è che essi fanno capo ad un unico Dirigente che esercita poteri gerarchici o di alta direzione sui soggetti della propria unità organizzativa preposti al raggiungimento dell'obiettivo.

Gli **intersettoriali** (o trasversali) sono invece quelli assegnati ad un insieme di unità organizzative riconducibili a distinti vertici gestionali di livello apicale appunto perché necessariamente realizzabili solamente attraverso la partecipazione di più dirigenti e di differenziate unità organizzative aventi competenza intorno a distinti e misurabili ambiti di attività. In questo caso la caratteristica dell'obiettivo è quella che esso può essere esclusivamente raggiunto con lo sforzo coordinato di più unità organizzative facenti capo a diversi responsabili di unità organizzative.



Si precisa che il coordinamento tra le unità organizzative deve comunque essere conseguito anche quando attiene ad obiettivi settoriali, la cui attuazione richiede comunque la condivisione di azioni con altre unità organizzative, oppure necessita di funzioni di supporto da parte dei servizi strumentali.

Quindi, sia per gli obiettivi intersettoriali che per i settoriali devono essere analizzati i collegamenti dell'obiettivo con le varie unità organizzative coinvolte, al fine di:

- a) individuare e circoscrivere le diverse aree di competenza;
- b) definire tempi e modalità di svolgimento delle azioni di competenza di ciascuna unità organizzativa;
- c) governare il processo di coordinamento e la gestione dei conflitti;
- d) definire criteri per la verifica del risultato delimitando le responsabilità di ciascuno.

Pertanto, quando si predispongono gli obiettivi, deve essere stilato l'elenco delle azioni, avendo cura d'individuare quelle fasi degli obiettivi settoriali che devono essere svolte dalle altre unità organizzative di supporto, oppure quelle fasi degli obiettivi intersettoriali di competenza delle singole U.O. coinvolte.

Gli obiettivi gestionali in relazione alla tipologia del risultato previsto, si possono classificare in:

- *obiettivi strategici e di sviluppo*: sono quelli diretti ad attuare i progetti strategici contenuti nel programma amministrativo oppure a realizzare un nuovo servizio o una nuova attività;
- *obiettivi di miglioramento*: sono quelli diretti ad aumentare le performance gestionali, espressi in termini di efficacia, efficienza, economicità e qualità, di un servizio già esistente.

Ad esempio l'apertura di uno sportello al pubblico per una nuova funzione o attività è un obiettivo di sviluppo per il periodo in cui tale servizio viene implementato, mentre negli anni successivi sarà oggetto di obiettivi di miglioramento.

Gli obiettivi di miglioramento a loro volta si possono suddividere in:

- *obiettivi di miglioramento per innovazione*: quando l'aumento delle performance gestionali dipende da una riorganizzazione radicale del servizio;
- *obiettivi di miglioramento a piccoli passi*: quando l'aumento delle performance gestionali dipende da un utilizzo più razionale delle risorse a disposizione.

La distinzione degli obiettivi tra **settoriali** ed **intersettoriali** ha rilevanza al fine dell'utilizzo della specifica scheda di valutazione e nella circostanza che nel caso degli intersettoriali la sommatoria di ciascuna percentuale di attività assegnata ai singoli dirigenti coinvolti nella loro realizzazione coincide con il peso dell'obiettivo.

La scheda degli obiettivi intersettoriali deve, infatti, in aggiunta agli indicatori usuali di risultato, riportare le percentuali di attività assegnate ad ogni singolo dirigente coinvolto nella sua realizzazione.

Difatti, il conseguimento dei singoli obiettivi intersettoriali è valutato dal Nucleo di valutazione con riferimento all'articolazione delle diverse competenze che il gruppo di esecuzione avrà assunto al momento della redazione delle schede parziali per singola unità organizzativa e relative ad ogni obiettivo intersettoriale così come singolarmente attribuita;

Sicchè la scheda di valutazione degli obiettivi intersettoriali sarà costituita da una scheda di riepilogo delle tante schede di esecuzione parziale redatte dai singoli Dirigenti coinvolti nella loro realizzazione.

#### **4.2.1 Gli obiettivi intersettoriali : specifica disciplina**

Per gli obiettivi intersettoriali devono essere analizzati i collegamenti dell'obiettivo con le varie unità organizzative coinvolte, al fine di:

- a) individuare e circoscrivere le diverse aree di competenza;
- b) definire tempi e modalità di svolgimento delle azioni di competenza di ciascuna unità organizzativa;
- c) governare il processo di coordinamento e la gestione dei conflitti;
- d) definire criteri per la verifica del risultato.

Al fine di garantire pari opportunità e dignità professionale, ogni dirigente deve essere chiamato a partecipare in misura tendenzialmente proporzionale/equa al raggiungimento degli obiettivi intersettoriali, selezionandolo principalmente in ragione dell'attinenza delle competenze della posizione ricoperta con quelle richieste dall'obiettivo. In mancanza di tale attinenza, sono considerati i personali requisiti professionali (di capacità o di esperienza) posseduti dal singolo dirigente in relazione alle competenze



richieste dall'obiettivo. Ogni obiettivo intersettoriale deve avere un peso non correlato a quello previsto per gli obiettivi settoriali, che coincide con la percentuale di esecuzione attribuita ad ogni dirigente coinvolto nella realizzazione del medesimo obiettivo. I dirigenti coinvolti in ciascun obiettivo intersettoriale istituiscono la conferenza dei dirigenti del progetto che ha il compito di:

- 1) Attribuire e decidere la percentuale di esecuzione per ogni singolo dirigente coinvolto nella realizzazione dell'obiettivo differenziata e parametrizzata a seconda del maggiore o minore apporto richiesto a ognuno dei dirigenti coinvolti ; ovviamente tale percentuale deve pervenire al totale complessivo di esecuzione, tra tutti i dirigenti coinvolti, del 100 %;
- 2) Fissare le competenze delle singole unità organizzative interessate e gli ambiti di responsabilità di ciascuna di essa rispetto al raggiungimento o meno dell'obiettivo;
- 3) Indicare il Dirigente Coordinatore; in caso di disaccordo, il coordinatore viene nominato direttamente dal Direttore Generale, tenuto conto della rilevanza strategica da riconoscersi obiettivamente ad una specifica posizione dirigenziale.

La valutazione degli obiettivi intersettoriali è effettuata sulla scheda di valutazione e monitoraggio.

Essa si presenta identica a quella degli obiettivi settoriali e deve essere compilata da ogni singolo dirigente coinvolto nella esecuzione per la parte di realizzazione che gli è stata attribuita. Nella scheda di esecuzione parziale dell'obiettivo intersettoriale, al posto del peso dell'obiettivo è riportata la percentuale di attuazione ascritta alla parte eseguita dal singolo dirigente.

Le schede di esecuzione parziale dell'obiettivo intersettoriale, sono raccolte dal Dirigente Coordinatore, in concomitanza con i controlli periodici del Nucleo e riepilogate nella scheda cumulativa di Obiettivo intersettoriale.

Al Dirigente Coordinatore è riconosciuta una percentuale di maggiorazione pari al 5% del punteggio a cui è pervenuto l'intero progetto intersettoriale.

Tale maggiorazione è assegnata in sede di valutazione finale con riferimento al punteggio ottenuto per il conseguimento dello specifico obiettivo intersettoriale in cui il dirigente ha svolto il ruolo di coordinamento.

Il Dirigente Coordinatore ha il compito di redigere la scheda complessiva raccogliendo, con adeguato anticipo sulle date di fissazione dei controlli periodici del Nucleo, le relazioni dei singoli dirigenti coinvolti per quanto realizzato da ognuno di essi circa l'obiettivo intersettoriale; egli effettua un monitoraggio costante dell'avanzamento del progetto realizzativo, rimanendo responsabile dell'attività di stimolo all'avanzamento del progetto.

In particolare, il Dirigente Coordinatore, nel caso in cui verifica che alcuno dei dirigenti coinvolti, per qualsivoglia motivo imputabile a sua colpa, non permette la piena realizzazione dell'obiettivo, ha l'obbligo e si farà carico, nel caso di omissione, della relativa responsabilità, di relazionare al Direttore Generale, segnalando ancora la circostanza al Nucleo di valutazione, ed ove lo reputi necessario, può proporre la esclusione del Dirigente inadempiente, solo qualora egli partecipi alla realizzazione del progetto in funzione dei personali requisiti professionali e non in quanto titolare della competenza riferita alla posizione ricoperta. L'esclusione, disposta dal Direttore Generale, è deliberata dalla Giunta Comunale con delibera di revisione degli obiettivi, che può variare riassegnando le percentuali di realizzazione dei singoli dirigenti adempienti, ripartendo tra questi la quota del Dirigente escluso. In ogni caso, anche qualora non possa essere disposta l'esclusione per inderogabili ragioni di competenza, l'atteggiamento negativo del dirigente è considerato dal Direttore Generale ai fini della valutazione del comportamento. E' fatto salvo il rispetto delle procedure contrattuali per l'applicazione di eventuali sanzioni ai sensi dell'art. 21 del D.Lgs. 165/2001.

#### **4.3 La misurabilità degli obiettivi**

Uno degli aspetti più importanti è la misurabilità dell'obiettivo gestionale.

Un obiettivo non misurabile, oltre a demotivare il valutato, rende inefficace il controllo di gestione, in quanto impossibilitato a determinare lo stato di attuazione degli obiettivi.

L'obiettivo risulta misurabile solo quando il suo risultato atteso è collegato ad uno più indicatori di risultato.

Nel caso in questione gli indicatori da utilizzare sono quelli che più propriamente devono essere classificati come "operativi", cioè a dire devono essere utilizzati esclusivamente indicatori che attengono alla misurazione della *performance* operativa della attività profusa dalla Amministrazione.

E' cura del servizio "Controllo di Gestione" predisporre per il Direttore Generale una serie di indicatori che vadano a misurare la percezione qualitativa, il rendimento, ed il soddisfacimento dell'utenza nonché valori



quantitativi, parametri o serie storico-statistiche di rilevamento del risultato conseguito per ogni specifico obiettivo.

Tali indicatori, ove possibile, standardizzati, sono segnalati alla dirigenza per la redazione iniziale delle schede di progetto degli obiettivi proposti.

In base al risultato che si vuole misurare, si possono avere le seguenti tipologie di indicatori:

- *indicatori temporali*: dati dal periodo in cui un'attività deve essere svolta, ad esempio: apertura del servizio entro un determinato mese, in tale circostanza deve essere posta attenzione che il rapporto temporale dovrà essere sempre relativizzato e, quindi, rapportato al tempo originariamente e complessivamente previsto al momento della approvazione dell'obiettivo da parte della Giunta Comunale. Per la realizzazione dell'intero obiettivo; gli indicatori temporali generalmente sono negativi nel senso che un ritardo nel tempo di esecuzione porta normalmente ad una perdita di punteggio; alcune volte l'assegnazione di indicatori temporali potranno essere dichiarati in termini categorici nel senso che il superamento della scadenza di esecuzione prevista determina l'azzeramento di tutti gli indici di realizzazione dell'obiettivo in questione proprio perché l'obiettivo nel caso di specie dovrà intendersi assolutamente non conseguito; in tale evenienza la formula che dovrà essere selezionata sarà quella del tipo "scadenza" talché il superamento della data prestabilita determinerà l'azzeramento di tutti gli altri indicatori di risultato;
- *indicatori finanziari*: dati dalle risorse finanziarie (budget finanziario) che sono assegnate al dirigente per l'attuazione dell'obiettivo. esistono ancora degli indicatori finanziari positivi e degli indicatori negativi; sono da considerare negativi quelli per cui l'eventuale superamento della soglia finanziaria prevista determina la perdita di punteggio (ad esempio: spesa complessiva superiore ad una determinata soglia massima); sono indicatori finanziari positivi quelli che prevedono quale risultato per la amministrazione l'ottenimento di nuove o maggiori risorse finanziarie in tale caso il superamento di soglie minime determina l'aumento del punteggio raggiunto ( ad esempio l'obiettivo di ottenere il finanziamento da parte del POR di un progetto comunale esprime un indicatore positivo in rapporto alle risorse ottenute) ; le formule da allestire nei casi specifici dovranno essere cablate, nelle schede di iniziale predisposizione del progetto di obiettivo o di valutazione finale, in relazione alla tipologia di indice come sopra precisato;
- *indicatori di efficacia*: esprimono il livello di soddisfazione delle esigenze rappresentate dalla realizzazione dell'obiettivo programmato; essi misurano in genere la attitudine dell'obiettivo ad essere più o meno soddisfacente dei bisogni della comunità; gli aspetti nei quali può essere intesa l'efficacia possono essere a seconda della direzione verso cui sono rivolte le azioni operative della amministrazione : verso l'interno della medesima amministrazione ovvero verso l'utenza; tali indici, infatti, in genere misurano esclusivamente e strettamente il livello di qualità ovvero il livello di quantità dell'output (*pertanto si individueranno indici di qualità ed indici di quantità*) determinato dalla attuazione dell'obiettivo programmato senza in alcun modo porre detti livelli in raffronto alle risorse apportate; *ad esempio:(verso l'interno) pervenire al protocollo informatico, elettronnizzare a livello evoluto tutte le procedure burocratiche, e simili; (verso l'utenza) piantumare n. x alberi; erogare i servizi demografici a livello circoscrizionale con un livello di soddisfazione del 75 % delle richieste; etc.*
- *indicatori di efficienza\produttività*: dati dal rapporto tra l'output prodotto e le risorse consumate. Tali indici potranno quindi svilupparsi, alternativamente, o come minimizzazione dei costi in relazione ad un livello prestabilito di output, ovvero quale massimizzazione dei risultati in rapporto ad un livello prestabilito di risorse utilizzabili; sicché i parametri dovranno tenere in conto le due tipologie di cui sopra; ad esempio: il costo unitario per ora di assistenza domiciliare non deve essere superiore ad un determinato importo;
- *indicatori di qualità*: esprimono il livello qualitativo del servizio prestato. Ad esempio il voto medio del questionario di customer satisfaction non deve essere inferiore a un determinato punteggio.

È fondamentale, oltre a prevedere tali indicatori, quantificare preventivamente il risultato atteso. Solo in questo modo si riesce a definire un criterio oggettivo di misurazione del grado di raggiungimento di un obiettivo.

Generalmente lo stato di attuazione di un obiettivo è dato dalla seguente formula:



$$\text{Grado di attuazione} = \frac{\text{Valore effettivo}}{\text{Valore previsto}} \times 100 \text{ (formula 1)}$$

In realtà ci possono essere situazioni in cui tale formula deve essere invertita: in tutti quei casi in cui il risultato è positivo quando il valore dell'indicatore è più basso del previsto. Ad esempio con indicatori come: numero reclami ricevuti, costo unitario per utente. In questo caso il grado di attuazione è dato dalla seguente formula:

$$\text{Grado di attuazione} = \frac{(\text{Valore previsto} - \text{Valore effettivo})}{\text{Valore previsto}} \times 100 + 100 \text{ (formula 2 o formula invertita)}$$

Ai fini della valutazione degli obiettivi, gli organi preposti alla valutazione finale del rendimento e del comportamento si possono avvalere di un programma software per la gestione del piano degli obiettivi, con funzionalità conformi alle impostazioni della presente metodologia e in cui, in particolare, sia previsto un apposito campo "formula invertita" per ogni indicatore di risultato, che deve essere selezionato quando si utilizza la seconda formula del grado di attuazione.

Si deve avere cura che ogni singolo obiettivo preveda, normalmente, più di un indicatore di risultato. Per ogni singolo indicatore di risultato è necessario individuare un peso da assegnare. In questo caso lo stato di attuazione complessivo dell'obiettivo è dato dalla somma dei gradi di attuazione dei singoli indicatori moltiplicati per il relativo peso.

Esempio di determinazione del grado di raggiungimento di un obiettivo.

Denominazione obiettivo: "nuovo parco pubblico"

Indicatore di risultato (a)	Peso dell'indicatore (b)	Risultato previsto (c)	Risultato ottenuto (d)	Formula invertita	Esplicazione formula =	Grado di attuazione in centesimi ponderati al peso
Apertura parco	40	Maggio	Giugno	✓	5/12/6/12 x 40 x 100	36,7 %
Costo complessivo del parco	15	700.000	680.000	✓ <input type="checkbox"/>	(c) / (d) x (b) x 100	15,44 %
Grado di soddisfazione utenza (questionario)	30	Voto medio 8	Voto medio 8		(d) / (c) x (b) x 100	30%
Grado di utilizzazione nel periodo di sfruttamento successivo alla realizzazione	15	N° 25000 utenti	N° 15000 utenti	✓	(c) / (d) x (b) x 100	9%
<b>Totale peso</b>	<b>100</b>	<b>Stato di attuazione complessivo dell'obiettivo</b>				<b>91,14%</b>

Il grado di attuazione relativo al peso dell'indicatore potrà essere superiore anche al peso stesso, al fine di compensare eventuali gradi di attuazione inferiori di altri indicatori, e ciò al fine di garantire l'autonomia del dirigente stesso circa le modalità di attuazione complessive dell'obiettivo il quale comunque non potrà pervenire ad un grado di attuazione superiore al 100 %.

Il suddetto programma software per la gestione del piano degli obiettivi deve permettere di calcolare in automatico lo stato di attuazione degli obiettivi.

Gli indicatori di risultato devono essere individuati in relazione alla tipologia di obiettivo che si vuole misurare. Considerato, quindi, che non esiste una regola generale da utilizzare per definire gli indicatori di risultato, si elencano, tuttavia, le caratteristiche che gli indicatori devono rispettare:

- **la rilevanza:** il fenomeno misurato dall'indicatore deve essere significativo e deve essere direttamente collegato all'attuazione dell'obiettivo;



- *la controllabilità*: l'indicatore deve misurare un risultato che dipende direttamente dall'azione del dirigente, cioè che deve essere influenzabile dal responsabile gestionale in relazione alla propria autonomia;
- *l'economicità*: la quantificazione dell'indicatore non deve essere dispendiosa sia in termini di tempo che di costo. In altre parole la quantificazione dell'indicatore dovrebbe essere data da un valore che è già presente nei data base dell'ente o che è facilmente rilevabile.

#### **4.4. Fase I: pianificazione e assegnazione degli obiettivi.**

Questa fase dà inizio al processo di valutazione delle prestazioni dei dirigenti. Esso ha cadenza annuale ed è avviato con la compilazione e sottoscrizione delle schede di valutazione delle prestazioni, secondo le modalità ed i tempi appresso stabiliti.

La compilazione della scheda di valutazione delle prestazioni è supportata da un "Manuale per la valutazione delle prestazioni dei Dirigenti", che verrà trasmesso a tutti i valutati ed ai valutatori, desunto dai contenuti della presente metodologia.

##### **4.4.1 Avvio del processo di valutazione**

Il processo della presente fase si attiva a seguito della trasmissione ai dirigenti da parte del Direttore Generale, entro il 31 ottobre di ogni anno, delle direttive per l'avvio del procedimento di elaborazione del Piano degli Obiettivi, con l'indicazione delle linee d'indirizzo strategico, approvate dalla Giunta Comunale, sulla base delle linee programmatiche presentate dal Sindaco, ovvero tratte dal piano strategico di medio o lungo periodo del Comune, in base alle quali dovranno essere formulate dai dirigenti e/o dal Direttore Generale le proposte di obiettivi gestionali (settoriali ed intersettoriali) mediante la compilazione delle schede (nella parte della denominazione dell'obiettivo e dell'indicazione delle relative azioni) per la conseguente trasmissione al Direttore Generale, entro il 15 novembre di ogni anno. Il Direttore Generale avvia un processo di concertazione con il Nucleo di Valutazione, lo stesso dirigente interessato e gli altri soggetti eventualmente coinvolti (dirigenti Finanze e Tributi e Risorse Umane), finalizzata alla presentazione in Giunta Comunale del piano degli obiettivi. A detto processo potranno essere chiamati a partecipare gli organi politici interessati.

Al termine della concertazione, le schede comprensive dell'indicazione delle risorse finanziarie eventualmente occorrenti e del relativo capitolo in cui saranno imputate, devono essere sottoscritte dal dirigente per accettazione e trasmesse per l'approvazione da parte del Direttore Generale alla Giunta Comunale entro il termine del 15 dicembre.

E' facoltà della Giunta Comunale di chiedere la rimodulazione, nell'ambito della proposta di Piano degli Obiettivi dei singoli dirigenti e/o dei relativi pesi, al fine di garantire il raggiungimento delle finalità politiche e strategiche del programma di governo.

La procedura di rimodulazione del piano degli obiettivi deve seguire il medesimo iter concertativo di cui sopra e comunque esaurirsi entro il 31 dicembre di ogni anno.

Il piano definitivo degli obiettivi deve essere formalizzato prima dell'inizio dell'anno di riferimento della valutazione e, comunque, non oltre il 15 gennaio di ciascun anno di riferimento.

In mancanza di approvazione, entro il predetto termine, del PEG, la Giunta autorizzerà con il medesimo atto di approvazione del PDO, la gestione dei capitoli in cui sono imputate le risorse per il finanziamento dei singoli obiettivi, dando mandato al responsabile del servizio finanziario di tener conto dei necessari adeguamenti dei capitoli in sede di bilancio. L'accertata mancato stanziamento delle risorse in bilancio costituisce, in ogni caso, giustificato motivo di rimodulazione o rimozione dell'obiettivo, con le modalità di cui al paragrafo 4.5.

Nelle schede sono indicati gli obiettivi strategici tenendo in conto delle specifiche criticità e priorità di ciascuna unità organizzativa ovvero di attività comuni a tutte o alcune unità organizzative, che investono in prima persona la responsabilità del dirigente e che possono riferirsi:

- al miglioramento della qualità del servizio;
- alla realizzazione di progetti innovativi;
- all'ottimizzazione dei processi dal punto di vista dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità.

Nelle schede sono specificati i risultati previsti ed attesi e gli indicatori di risultato che ne identificano il livello di conseguimento, nonché tutti gli elementi previsti nel successivo punto 4.4.2..



Possono essere assegnati a ciascun dirigente un massimo di cinque obiettivi gestionali (di cui non oltre due intersettoriali), tenendo conto principalmente della complessità nell'attuazione, in relazione alle difficoltà operative ed alle problematiche tecniche collegate al raggiungimento dell'obiettivo.

#### 4.4.2 gli elementi della scheda degli obiettivi settoriali

Gli elementi che devono, tendenzialmente, essere contenuti nella scheda da utilizzare per rappresentare gli obiettivi strategici/di sviluppo e per gli obiettivi di miglioramento per innovazione sono:

- *centro di responsabilità (1)*: indicazione dell'unità organizzativa responsabile principale dell'attuazione dell'obiettivo. Nella scheda deve essere previsto sia il campo relativo alla denominazione che quello relativo al numero del centro di responsabilità;
- *denominazione obiettivo (2)*: rappresenta il cosiddetto titolo dell'obiettivo dal quale si deve immediatamente capire la finalità dell'obiettivo. Nella scheda deve essere previsto sia il campo relativo alla denominazione che quello relativo al numero dell'obiettivo. La combinazione del numero centro di responsabilità e del numero obiettivo esprime il codice dell'obiettivo;
- *peso (3)*: specificazione del peso dell'obiettivo in relazione agli altri obiettivi assegnati al centro di responsabilità; è un dato importante ai fini della determinazione del risultato complessivo raggiunto dal centro di responsabilità;
- *programma/progetto di riferimento (4)*: indicazione eventuale del programma o progetto della relazione previsionale e programmatica cui è collegata l'attuazione dell'obiettivo;
- *descrizione obiettivo (5)*: deve essere indicata la descrizione dell'obiettivo, specificando le finalità gestionali e politiche dell'obiettivo e le motivazioni delle scelte effettuate;
- *attività da compiere (6)*: elenco delle azioni da compiere per raggiungere i risultati previsti e definizione della tempistica in base al periodo in cui le azioni presumibilmente verranno svolte. L'azione rappresenta l'elemento progettuale dell'obiettivo di sviluppo o di miglioramento per innovazione. Nella scheda per ogni attività è specificato: il campo "previsto" in cui si deve indicare l'attività che si prevede di svolgere ed il relativo periodo in cui sarà svolta; il campo "ottenuto", da compilare solo in sede di verifica, in cui si deve descrivere l'attività effettivamente svolta e il relativo periodo in cui è stata compiuta;
- *centri di responsabilità di supporto (7)*: individuazione degli eventuali centri di responsabilità che sono coinvolti con il centro responsabile nell'attuazione dell'obiettivo. Generalmente, si tratta delle unità di staff che debbono compiere specificate azioni di supporto a favore del centro responsabile dell'attuazione dell'obiettivo. Nella scheda sono previsti diversi campi: denominazione e numero del centro di responsabilità di supporto coinvolto nell'attuazione dell'obiettivo; descrizione dell'attività di supporto;
- *indicatori di risultato (8)*: elenco dei parametri che permettono di misurare in modo oggettivo il risultato che si attende di raggiungere dall'attuazione dell'obiettivo. Nella scheda per ogni indicatore deve essere specificato il peso (*da non confondere con il peso dell'obiettivo*), il dato previsto, il dato ottenuto (da utilizzare in sede di verifica) e il grado di attuazione che è determinato in base alla formula definita al paragrafo 4.3 "la misurabilità degli obiettivi";
- *risorse umane (9)*: individuazione del personale dipendente che partecipa con il dirigente all'attuazione dell'obiettivo;
- *risorse finanziarie (10)*: quantificazione delle risorse finanziarie necessarie per raggiungere l'obiettivo. Nella scheda sono presenti il campo "previsto" per indicare le risorse che sono state assegnate al centro di responsabilità per l'attuazione dell'obiettivo e il campo "utilizzato" da compilare in sede di verifica per indicare le risorse effettivamente utilizzate nell'attuazione dell'obiettivo;
- *indicazioni sullo stato di attuazione dell'obiettivo (11)*: è un campo di testo da compilare in sede di verifica alle scadenze di cui al punto 4.5.2. e nel quale inserire tutte quelle informazioni utili a spiegare le cause di eventuali scostamenti tra i risultati previsti e i risultati ottenuti e tra le risorse previste e le risorse utilizzate;
- risorse strumentali sono da considerare risorse strumentali le reti tecnologiche ed informatiche, sia hardware che software, nonché tutte le dotazioni di mobili, arredi, automezzi ed attrezzature, poste a disposizione del centro di responsabilità per la realizzazione dell'obiettivo.



#### **4.4.3 il peso degli obiettivi**

Dopo aver individuato l'insieme di obiettivi gestionali che l'unità organizzativa deve raggiungere, è necessario definire il peso di ciascun obiettivo.

In sede di approvazione del PdO è stabilito per ciascun obiettivo settoriale il peso a ciascuno di essi assegnato.

- a) ***Il peso degli obiettivi è determinato in relazione ai seguenti elementi:*** ***Priorità politiche:*** tale peso, generalmente definito dall'organo politico, tiene conto della rilevanza e dell'incidenza dell'obiettivo rispetto ai programmi e progetti strategici dell'Amministrazione Comunale;
- b) ***Complessità nell'attuazione:*** definita in relazione alle difficoltà operative ed alle problematiche tecniche collegate all'attuazione dell'obiettivo, avuto riguardo alle innovazioni procedurali, organizzative e tecnologiche richieste ed alla diversità degli attori coinvolti;
- c) ***Periodo necessario per la realizzazione:*** definito in relazione all'estensione temporale (mesi) delle attività occorrenti per conseguire l'obiettivo;

Per gli obiettivi intersettoriali tendenzialmente si darà rilevanza ai seguenti elementi :

- d) ***Numero unità organizzative e personale coinvolto:*** esprime la complessità del lavoro e la quantità delle risorse controllate;
- e) ***Trasversalità:*** esprime la capacità dell'obiettivo di integrare più aree tra loro (progetti intersettoriali).

In fase di avvio del processo di valutazione, il Direttore Generale ed il valutato ponderano gli obiettivi in considerazione dei suddetti criteri, che ne determinano l'effettivo valore di pesatura da inserire nell'apposito campo delle schede.

Si riafferma che nel caso degli obiettivi intersettoriali, il peso coincide con la percentuale di esecuzione attribuita dalla Conferenza dei Dirigenti di progetto alla parte dell'obiettivo assegnata al singolo Dirigente

#### **4.5. Fase II: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività**

La fase di gestione e monitoraggio della prestazione è finalizzata a monitorare costantemente l'andamento del processo di valutazione e contemporaneamente l'avanzamento della realizzazione dell'obiettivo.

La finalità di orientamento delle prestazioni dei dirigenti implica quindi la verifica periodica sui risultati e sui comportamenti dei dirigenti stessi.

La verifica periodica e finale (di monitoraggio, di orientamento e di valutazione) del rendimento dei dirigenti e di realizzazione degli obiettivi compete al Nucleo di Valutazione.

Essa si sviluppa con la compilazione e la trasmissione delle schede da parte dei dirigenti medesimi al Nucleo di Valutazione.

Le verifiche si distinguono in verifiche intermedie e verifica finale; quelle intermedie sono da svolgersi entro la fine del mese di maggio ed entro la fine del mese di settembre di ogni anno, mentre la verifica finale si svilupperà secondo le regole fissate al successivo punto 4.6.2.

Le verifiche periodiche, da realizzarsi da parte del Nucleo di Valutazione, oltre a dover accertare lo stato di attuazione degli obiettivi ed ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato, devono segnalare al Direttore Generale ed ai singoli dirigenti eventuali od opportune azioni correttive, nonché consentire al dirigente monitorato di migliorare la proposizione e la individuazione di obiettivi futuri.

La verifica periodica deve permettere, inoltre, al Nucleo di Valutazione di raccogliere ulteriori dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

Questa stessa fase rende possibile al dirigente:

- di analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi;
- di monitorare le prestazioni nelle aree in cui sono in corso iniziative di miglioramento;
- di rilevare e discutere con i valutatori eventuali problemi che costituiscano causa di demotivazione e di inefficienze;
- di segnalare eventuali criticità nella gestione dei processi.

Il dirigente può, altresì, chiedere, nel corso dell'anno, incontri di verifica con il Direttore Generale e/o il Nucleo di Valutazione, per concordare eventuali azioni gestionali ed organizzative di miglioramento che



possano riguardare la propria unità organizzativa. A seguito della predetta verifica potranno essere apportate, con delibera di revisione della Giunta Comunale, variazioni agli obiettivi stabiliti inizialmente (*neutralizzazione*), qualora gli scostamenti rilevati siano imputabili a cause non riconducibili alla sfera di competenza del dirigente, quali l'esistenza di fattori esogeni che comportino, ad esempio, la riprogrammazione del piano degli obiettivi e/o del PEG.

In relazione alle cause degli scostamenti ed alle relative responsabilità s'individuano le azioni correttive, cioè quelle attività dirette a minimizzare le devianze rilevabili nei controlli concomitanti successivi.

Avuto riguardo all'entità ed alla causa dello scostamento, le azioni correttive potranno essere dirette a:

- rimuovere le cause ostative;
- rimodulare parzialmente l'obiettivo, adattando gli indicatori di risultato e/o le risorse finanziarie attribuite alle nuove condizioni operative accertate;
- abbandonare definitivamente l'obiettivo, nel caso in cui si accerti l'impossibilità conclamata ad attuarlo.

Nel caso in cui l'azione conclusiva per il raggiungimento dell'obiettivo si riferisca alla predisposizione di un atto deliberativo da adottarsi da parte della Giunta Comunale (anche quale organo proponente delle deliberazioni di competenza del Consiglio Comunale) e proposta in ottemperanza alla procedura prevista con Direttiva n. prot. 213440 del 25/11/08, la sua mancata adozione, salvo specifici e motivati rilievi sull'atto che ne impediscano l'adozione, non può considerarsi scostamento, essendo considerata esaurita l'attività gestionale con la redazione della stessa proposta, purchè il dirigente dimostri la cura nella proposizione della medesima approvazione da parte dell'organo esecutivo con contemporanea informazione al Nucleo di valutazione.

La verifica sullo stato di attuazione degli obiettivi settoriali ed intersettoriali avviene attraverso i seguenti passaggi:

1) Indicazione delle attività realizzate rispetto a quelle preventivate e definizione del periodo di svolgimento delle attività.

Nr.	Attività da compiere del settore		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1	(indicazione dell'attività da svolgere)	Previsto												
	Attività svolta	ottenuto												

Quando l'attività viene svolta come da previsione è sufficiente indicare che l'attività è stata svolta con un termine convenzionale che può essere attività svolta o semplicemente SI. Nel caso in cui l'attività svolta non coincide con quella preventivata si può specificare quello che è stato effettivamente realizzato e/o spiegare la causa per cui non è stata rispettata la tempistica.

2) Indicazione (si/no) della realizzazione dell'attività di supporto da parte del centro di responsabilità di staff.

Centri di responsabilità di supporto	Nr.	Descrizione azione di supporto	Ottenuto (S/N)
(ad es.) Servizi informativi	6	Sviluppo software	SI

Nel caso in cui il centro di supporto svolge come da previsione l'attività richiesta è sufficiente indicare SI. In caso contrario è possibile specificare le conseguenze di tale inadempienza nell'ultimo campo della scheda relativo alle indicazioni generali sullo stato di attuazione dell'obiettivo.

3) Quantificazione degli indicatori di risultato attraverso l'inserimento del valore ottenuto.

Nr.	Indicatori di risultato	Peso	Previsto	Ottenuto	formula invertita	esplicitaz. formula	Grado di attuazione
1	(ad es.) Presenze al convegno	50	500	480			

Il campo "grado di attuazione" dovrà essere calcolato in automatico dal programma.



4) Quantificazione delle risorse finanziarie utilizzate attraverso l'inserimento delle spese impegnate per l'attuazione dell'obiettivo.

Personale coinvolto	Risorse finanziarie			
	Nome dipendente	Nr. cap.	Descrizione cap.	Previsto
Rossi Mario	10021	Prestazioni diversi	180.000	177.000

5) Indicazione sullo stato di attuazione degli obiettivi.

In questo campo è importante fornire tutte le informazioni necessarie per comprendere i risultati effettivamente raggiunti dal centro di responsabilità. Devono essere inserite tutte quelle informazioni che non trovano spazio nei campi "tecnici" sopra descritti.

Il campo "grado di attuazione" dovrà essere calcolato in automatico dal programma.

Il totale dei pesi degli obiettivi (settoriali) di un centro di responsabilità deve essere sempre 100.

#### **4.6. Fase III: Consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività**

La fase di valutazione rappresenta la formalizzazione annuale dell'andamento della prestazione ed è intimamente legata alle due fasi precedenti che sono determinanti ai fini del risultato finale.

In questa ottica il sistema di valutazione della prestazione è un processo continuo. Se efficacemente utilizzato, può far crescere professionalmente le risorse umane e contribuire al miglioramento complessivo dei risultati.

##### **4.6.1. Confronto tra obiettivi assegnati e realizzati e determinazione del risultato complessivo ai fini della valutazione dei responsabili gestionali.**

Il contratto collettivo nazionale di lavoro vigente prevede esplicitamente che la valutazione delle prestazioni dirigenziali sia collegata alla verifica dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi gestionali assegnati annualmente.

La valutazione dei risultati raggiunti è quindi direttamente collegata allo stato di attuazione degli obiettivi assegnati. Solo questa valutazione rileva, in base alla vigente normativa, ai fini di quanto previsto conseguenze previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro vigente e dall'articolo 21 del D.Lgs. 165/2001.

Il programma software di gestione del PdO deve consentire di determinare in modo, il più possibile, oggettivo e comprensibile il risultato complessivo raggiunto dal dirigente, calcolato in base allo stato di attuazione degli obiettivi a lui assegnati. Il risultato complessivo è dato dalla sommatoria degli stati di attuazione degli obiettivi moltiplicati per il relativo peso.

Formula di quantificazione del risultato complessivo per dirigente	
Risultato complessivo del centro di responsabilità (Dirigente)	= Sommatoria del punteggio pesato attribuito al grado di attuazione riconosciuto singolarmente a tutti gli obiettivi

Determinazione del risultato complessivo del centro di responsabilità "Cultura"

Denominazione obiettivo	Peso dell'obiettivo	Stato di attuazione	Punteggio attribuito	
Apertura museo delle miniere	35	70	3	1,05
Elaborazione della guida culturale	25	100	6	1,5
Apertura biblioteca comunale	40	100	6	2,94



Sistema di Valutazione Dirigenti- Comune di Reggio Calabria

totale peso complessivo obiettivi	100	Risultato complessivo del centro di responsabilità	4,95
-----------------------------------	-----	--	------

Quindi, come si è già esposto precedentemente, il grado di attuazione dei singoli obiettivi è dato dalla somma dei gradi di attuazione dei singoli indicatori di risultato moltiplicati per il relativo peso, esprimendo così in termini percentuali la misura di attuazione complessiva dell'obiettivo, che verrà calcolata considerando anche criticità e problemi incontrati e la natura degli stessi.

Il grado complessivo di attuazione di tutti gli obiettivi è dato, conseguentemente, dalla somma dei gradi di attuazione dei singoli obiettivi.

Nel caso della valutazione dei risultati conseguiti in sede di obiettivi intersettoriali la scheda verrà compilata fino allo stato di attuazione della quota parte attribuita al singolo dirigente secondo il seguente prospetto :

N° scheda	DIRIGENTE	ATTIVITA' DEL SINGOLO DIRIGENTE COINVOLTO	% di esecuzione di competenza del dirigente	Grado di attuazione dichiarato per la parte realizzata dal singolo dirigente

Le altre colonne saranno di competenza specifica del Nucleo di valutazione che potrà, ovviamente, variare le percentuali di attuazione dichiarate dal singolo dirigente a seconda dei propri giudizi.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base dei dati risultanti dal programma informatico di gestione del PdO e delle schede degli obiettivi riportanti le indicazioni sullo stato finale di attuazione degli obiettivi, esprime la valutazione dei risultati sia con riferimento ai singoli obiettivi, sia nel loro complesso, utilizzando una scala a 6 livelli, cui è associato un giudizio legato al risultato conseguito (grado di attuazione percentuale degli obiettivi) secondo quanto indicato nella tabella seguente:

Giudizio per singoli obiettivi o parti di obiettivo intersettoriale	Grado di attuazione	Punteggio attribuibile da sottoporre alla pesatura del singolo obiettivo
<b>1. risultati dell'obiettivo non conseguiti</b>	Compreso tra 0 e 49 %	0,00
<b>2. risultati dell'obiettivo conseguiti al di sotto delle attese</b>	tra il 50% ed il 60%	Da 1,00 a 2,00
<b>3. risultati dell'obiettivo conseguiti in termini sufficienti</b>	tra il 61 % ed il 70%	Da 2,10 a 3,00
<b>4. risultati dell'obiettivo conseguiti in modo discreto</b>	tra il 71% ed il 80%	Da 3,10 a 4,00
<b>5. obiettivi conseguiti in buona misura</b>	tra il 81% ed il 90%	Da 4,10 a 5,00
<b>6 obiettivi pienamente conseguiti</b>	tra il 91% ed il 100 %	Da 5,10 a 6,00

**4.6.2. Procedura di valutazione finale dei risultati- (Verifica Finale).**

L'attività gestionale per il perseguimento degli obiettivi annuali si conclude con il termine dell'anno solare di riferimento.

Entro il 31 gennaio dell'anno successivo, ciascun dirigente è tenuto a far pervenire al Nucleo di Valutazione le schede degli obiettivi, elaborate utilizzando il programma di gestione informatico, con annotate le indicazioni sul loro stato finale di attuazione e una relazione finale di accompagnamento alle schede.

In mancanza di trasmissione delle dette schede o nel caso di loro trasmissione con un ritardo superiore a 15 giorni oltre il 31 gennaio, il Nucleo procederà alla valutazione prescindendo dalle stesse, semplicemente sulla base degli atti e documenti acquisiti in occasione delle verifiche intermedie e comunque con una decurtazione del 5 % sul punteggio attribuibile complessivamente al Dirigente inadempiente.

A seguito della valutazione degli obiettivi e del comportamento, quest'ultimo secondo le modalità stabilite al paragrafo 5, il Nucleo ed il Direttore Generale, entro il mese di marzo successivo a quello di riferimento, invitano i dirigenti ad un colloquio finale, allo scopo di:



- comunicare l'esito finale della predetta valutazione;
- individuare ed analizzare le cause degli scostamenti;
- esaminare in comune, sulla base di un'analisi obiettiva dei fatti organizzativi, le affermazioni del valutato circa gli aspetti positivi della propria attività;
- riconoscere gli eventuali successi, in modo da assicurarvi continuità ed ottenerne di nuovi;
- discutere il livello di allineamento dell'attività svolta con gli obiettivi previsti e individuare le aree di miglioramento per l'anno successivo;
- analizzare le necessità formative del dirigente e definire eventuali azioni di sviluppo.

Il colloquio di valutazione deve tendere a mettere in rilievo quanto deve essere fatto successivamente per il miglioramento del dirigente e per colmare le lacune organizzative e/o professionali che emergono dalla valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, il Direttore Generale ed il Valutato concordano, quindi, un percorso di automiglioramento che costituisce base e riferimento per il miglioramento atteso nelle diverse aree della tabella di valutazione del comportamento di cui al paragrafo 5, per il successivo periodo di valutazione.

#### **4.6.3. Comunicazione dell'esito della valutazione complessiva (rendimento e comportamento)**

L'intero processo valutativo si conclude con la comunicazione finale dell'esito del processo da parte del Sindaco entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione.

La valutazione globale dell'attività sintetizza, mediante l'allegata scheda da sottoscrivere a cura del Nucleo di valutazione, del Direttore Generale e del valutato, la *valutazione finale del rendimento* e la *valutazione globale del comportamento*, sulla base dei punteggi rispettivamente assegnati.

### **5. VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO**

In via contestuale alla valutazione dei risultati, si procede alla valutazione dei comportamenti organizzativi o capacità manageriali manifestate nella attività di risultato anche in rapporto con l'attività ordinaria di gestione (non si può realizzare un obiettivo a scapito dell'attività), che è riservata al Direttore Generale, il quale, esaminati i comportamenti del valutato, esprime la sua valutazione per ciascuna delle 5 aree seguenti e sulla scorta dei rispettivi criteri pure indicati nella tabella che segue.

<b>1) Area: Efficienza, efficacia ed economicità di gestione. (max. punti 40/100)</b>
---

<b>Criterio di valutazione:</b> capacità dimostrata nel raggiungimento di obiettivi e comportamenti di efficienza, efficacia ed economicità nell'espletamento dell'attività ordinaria, anche desunti dalle schede adottate per il monitoraggio dell'attività dal controllo interno, previa selezione dei procedimenti da monitorare.
--

<b>2) Area Innovazione. (max. punti 15/100)</b>
---

<b>Criterio di valutazione:</b> capacità dimostrata di supportare l'innovazione, sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale e stimolandone e controllandone l'applicazione da parte del personale.
---

<b>3) Area Integrazione. (max. punti 15/100)</b>
--

<b>Criterio di valutazione:</b> capacità negoziale dimostrata nelle relazioni interne (con attori politici, colleghi e collaboratori) e nei rapporti esterni (con utenti, fornitori, altre amministrazioni).
--

<b>4) Area Semplificazione e Orientamento all'utenza. (max. punti 15/100)</b>
---

<b>Criterio di valutazione:</b> capacità dimostrata di porre in essere procedure di semplificazione ed aggiornamento dei procedimenti amministrativi di competenza, nonché di proporre e realizzare soluzioni organizzative orientate a facilitare la fruizione dei servizi da parte dell'utenza.
---



**5) Area Gestione del personale. (max. punti 15/100)**

**Criterio di valutazione:** capacità dimostrata nella corretta e proficua gestione delle risorse umane in direzione meritocratica, motivando il personale alla crescita professionale, all'autoaggiornamento, alla produttività, alla presenza in servizio, anche mediante l'introduzione di strumenti di valutazione e controllo, nonché di sviluppo del benessere organizzativo e di tutela della sicurezza sul lavoro.

Per ogni area e criterio di cui sopra, sono determinati dal Direttore Generale e comunicati ai dirigenti prima dell'inizio di ogni anno, i parametri o fattori presi in considerazione per la valutazione, nonché l'eventuale livello atteso.

La valutazione è effettuata per ciascuna area tenendo conto dei criteri e dei parametri/fattori di cui sopra ed esprimendo per ogni parametro/fattore un giudizio comportamentale, cui corrisponde un predeterminato punteggio, comunque non superiore nel totale a quello massimo stabilito per ciascuna area nella tabella su riportata.

Dalla sommatoria dei punteggi come sopra attribuiti, scaturisce il punteggio complessivo attribuito per la valutazione globale dei comportamenti organizzativi o capacità manageriali.

Il punteggio massimo attribuibile per effetto della predetta valutazione è 100 ed il punteggio in concreto attribuito a ciascun dirigente è espresso in punti comportamentali.

La ripartizione, pertanto, del budget di comportamento di cui alla frazione b) del successivo punto 6.1 verrà ripartito secondo la seguente modalità:

E' prevista una **tabella di raccordo** tra la valutazione comportamentale in centesimi ottenuta nella scheda di valutazione del Direttore Generale ed una scala da 0 a 3 punti come segue:

TABELLA DI RACCORDO TRA LA VALUTAZIONE COMPORTAMENTALE E LA SCALA A TRE PUNTI	
Valutazione in percentuale	Punteggio attribuibile
Da 0 % a 50 %	0
Da 51 % a 68 %	Da 0,1 a 1
Da 69 % a 84 %	Da 1,1 a 2
Da 85 % a 100 %	Da 2,1 a 3

Il totale complessivo dei punti assegnabili per il comportamento a tutti i dirigenti è costituito dalla moltiplicazione del numero totale dei dirigenti per 3 :

$$\text{Totale numero dei dirigenti da valutare per il comportamento} \times 3 = \text{totale punti assegnabili } (\Psi)$$

Il valore economico del punto comportamentale è determinato dal budget di cui alla frazione b) diviso il totale dei punti assegnabili ( $\Psi$ ) =

$$\text{Valore del punto comportamentale} = (\Phi) / (\Psi)$$

## 6. DETERMINAZIONE ED EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO.

Ai fini della determinazione ed erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti si seguono le seguenti procedure.

### 6.1 Ripartizione delle somme del fondo unico di risultato in relazione alla tipologia degli obiettivi ed all'oggetto del giudizio.

Il fondo di retribuzione di risultato è unico ed è stabilito annualmente con deliberazione della Giunta Comunale.

Esso è ripartito a seconda della specifica destinazione nelle seguenti tre frazioni :



- a) fino al 20 % del totale del fondo deliberato nell'anno verrà destinato a costituire la retribuzione di risultato dei singoli dirigenti in riferimento alla valutazione per il conseguimento degli obiettivi intersettoriali dagli stessi ottenuta;
- b) il 30 % del totale del fondo deliberato nell'anno verrà destinato a costituire la retribuzione dei singoli Dirigenti in riferimento alla valutazione comportamentale determinata dal Direttore generale e conseguita da ognuno di essi ;
- c) il residuo ammontare del fondo deliberato nell'anno verrà destinato a costituire la retribuzione di risultato dei singoli Dirigenti in riferimento alla valutazione per il conseguimento degli obiettivi settoriali dagli stessi ottenuta.

#### **6.2 Modalità di calcolo della retribuzione di risultato.**

La assegnazione della frazione di cui al punto a) del precedente paragrafo è basata sulla determinazione del valore unitario di budget intersettoriale determinato quale risultato dell'ammontare complessivo stabilito per tale frazione del fondo diviso il totale di punti attribuibili alla totalità dei dirigenti coinvolti nella realizzazione di tutti gli obiettivi intersettoriali. In tale calcolo, i dirigenti che partecipano alla realizzazione di più progetti intersettoriali saranno computati tante volte quanti sono i progetti a cui essi partecipano.

Nel caso in cui l'obiettivo intersettoriale sia stato totalmente non raggiunto ovvero, ove manchi la revisione della Giunta Municipale di cui al par. 4.2.1 e 4.5 per motivi imputabili ai dirigenti, sia parzialmente non raggiunto, la responsabilità, nonostante il diverso apporto di ciascun dirigente coinvolto, è dell'intero gruppo che, pertanto, risulterà complessivamente penalizzato dalla mancata attribuzione della retribuzione di risultato per l'obiettivo in questione. Comunque non può essere considerato responsabile il dirigente che ha adempiuto alle attività indicate nella scheda e dipendenti dalla sua diretta competenza. Il mancato conseguimento degli obiettivi intersettoriali motivati da scarsa collaborazione tra i dirigenti, ovvero per via della inerzia o del disimpegno volontario di alcuno di essi comporterà una penalizzazione della valutazione comportamentale sia a carico di quest'ultimi che del Dirigente Coordinatore omissivo, con l'azzeramento dei punti loro assegnati nell' "area integrazione" da parte del Direttore Generale.

La assegnazione della frazione di cui al punto b) del precedente paragrafo è basata sulla suddivisione del budget comportamentale per il numero complessivo dei dirigenti moltiplicato 3 così determinando il valore unitario del punto comportamentale; il punteggio ottenuto da ogni dirigente nella scaletta di raccordo della valutazione consentirà l'assegnazione della retribuzione comportamentale spettante.

La assegnazione della frazione di cui al punto c) del precedente paragrafo è basata sulla determinazione del valore unitario di budget settoriale determinato quale risultato dell'ammontare complessivo stabilito per tale frazione del fondo diviso il totale di punti attribuibili alla totalità dei dirigenti coinvolti nella realizzazione di tutti gli obiettivi settoriali; il punteggio ottenuto da ogni dirigente nella scaletta di raccordo della valutazione consentirà l'assegnazione della retribuzione spettante.

Il procedimento di cui al punto c) si applica anche per la determinazione del valore di budget degli obiettivi intersettoriali.

#### **7. CLAUSOLA FINALE**

Nel caso di incertezze interpretative, di contraddizioni o dispute applicative di carattere generale ed astratto nonché per ogni eventuale difformità, incongruenza o incoerenza di calcolo che dovesse verificarsi in attuazione della presente metodologia per la valutazione delle prestazioni dei dirigenti, sarà oggetto, di un arbitraggio irrituale composto dal Direttore Generale in funzione di Presidente, da un rappresentante del Nucleo di Valutazione designato dal Presidente del Nucleo e da un rappresentante dei dirigenti.



*Sistema di Valutazione Dirigenti- Comune di Reggio Calabria*

**Allegati :**

- **modello di possibile scheda di monitoraggio e valutazione degli obiettivi settoriali o di porzioni realizzative degli obiettivi intersettoriali ;**
- **modello di possibile scheda cumulativa di monitoraggio e valutazione degli obiettivi intersettoriali.**



**Possibile esemplare di scheda dell'obiettivo settoriale e Scheda di settore dell'obiettivo intersettoriale .**

Centro di responsabilità (1)		N° scheda o N° di obiettivo		Data di rilascio										
Denominazione obiettivo (2)		Peso di obiettivo o percentuale di esecuzione di settore (3)												
Programma \ Progetto di riferimento intersettoriale (4)		Descrizione obiettivo di settore (5)												
<b>Risorse finanziarie ed umane attribuite</b>				<b>Termine di completamento del progetto</b>										
Cap.peg : N°	risorse finanziarie €	Personale disponibile N°												
<b>Attività di monitoraggio</b>														
Nr.	Attività da compiere dal settore (6)		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1		previsto												
		ottenuto												
2		previsto												
		ottenuto												
3		previsto												
		ottenuto												
4		previsto												
		ottenuto												
5		previsto												
		ottenuto												
Indicazioni sullo stato di attuazione dell'obiettivo o della parte dell'obiettivo intersettoriale (7)														
Personale effettivamente coinvolto (8)		Risorse finanziarie PEG (10)												
Numero dipendenti :		Previste	Utilizzate											
<b>Attività di verifica stato di attuazione</b>														
Nr.	Indicatori di risultato (8)	Peso indicat.	Previsto	Ottenuto	Formula invertita	Explicitazione formula	Grado di attuazione in centesimi ponderati al peso							
1														
2														
3														
4														
5														
Totale indicatori di risultato		100	Totale grado di attuazione dell'obiettivo di settore											

Possibile esemplare di scheda obiettivo intersettoriale.

Denominazione obiettivo intersettoriale		Dirigente Coordinatore													
Risorsa finanziarie ed umane attribuite complessivamente al progetto intersettoriale															
Elencazione Cap.pog :		Personale complessivamente impegnato nella esecuzione		Termine ultimo previsto per il completamento											
N°	N°	€	€	N°											
N°	N°	€	€												
N°	N°	€	€												
<b>Attività di monitoraggio</b>															
Scheda Nr.	Dirigente / settore	Riepilogo attività da compiere dai vari settori (S)	% esec.	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1				output previsto											
				ottenuto											
2				previsto											
				ottenuto											
3				previsto											
				ottenuto											
4				previsto											
				ottenuto											
5				previsto											
				ottenuto											
6				previsto											
				ottenuto											
7				previsto											
				ottenuto											
8				previsto											
				ottenuto											
9				previsto											
				ottenuto											
				previsto											
				ottenuto											



Indicazioni sullo stato di attuazione dell'obiettivo intersettoriale complessivo alla data di rilascio della presente scheda di monitoraggio (II)

Attività di verifica stato di attuazione					
N° scheda	DIRIGENTE	ATTIVITA' DEL SINGOLO DIRIGENTE COINVOLTO	% di esecuzione di competenza del dirigente	Grado di attuazione dichiarato per la parte realizzata dal singolo dirigente	Grado di attuazione dichiarato
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
<b>SINTESI DELLA RELAZIONE DEL DIRIGENTE COORDINATORE A PROPOSITO DEL LIVELLO DI REALIZZAZIONE A CUI E' Pervenuto L'Obiettivo Intersettoriale e Dichiarazione delle Anomalie Riscuntrate</b>					
<b>PERCENTUALE DI ESECUZIONE COMPLESSIVA DICHIARATA DAL COORDINATORE A PROPOSITO DEL PROGETTO COMPLESSIVO INTERSETTORIALE</b>					
Grado di attuazione complessiva dichiarato					





*Sistema di Valutazione Dirigenti- Comune di Reggio Calabria*