

**AUTORITÀ DI BACINO DEL FIUME ARNO**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**ALLEGATO: 2**

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE**

---

**Sommario**

1. Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	1
2. Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale.....	2
3. Sistema di misurazione e valutazione individuale dei dirigenti .....	4
4. Sistema di misurazione e valutazione individuale del personale .....	11
5. Criteri per la differenziazione delle valutazioni del personale di livello dirigenziale.....	21

## **1. Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa é strutturato in maniera da ricoprire in modo trasversale ed integrato tutti gli ambiti della performance richiamati dall'art. 8 del Decreto Legislativo 150/2009. L'articolo 45 del Decreto Legislativo 165/2001, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b) del Decreto, collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola".

L'Organismo indipendente di valutazione effettua il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi strategici indicati nel Piano e rileva lo stato di realizzazione degli stessi, individuando eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati. La misurazione della performance organizzativa è riferita al grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente del target annuale relativo ad ogni obiettivo triennale ed è espressa in forma percentuale.

La performance organizzativa è utilizzata, con gli stessi criteri e meccanismi, per la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa, secondo quanto maggiormente esplicitato nel seguito.:

## **2. Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale é strutturato in maniera da ricoprire in modo trasversale ed integrato tutti gli ambiti della performance richiamati dall'art. 9 del Decreto Legislativo 150/2009 e tenendo conto dei seguenti aspetti:

<b>dirigenti e personale responsabile di unità organizzativa</b>	<b>Personale di livello</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• raggiungimento di specifici obiettivi individuali</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</li></ul>	

*Tabella 1 - aspetti connessi con la misurazione della performance individuale*

La valutazione è improntata ai seguenti principi: conoscenza della metodologia, motivazione della valutazione, oggettività, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati; diretta conoscenza dell'attività del valutato; partecipazione al procedimento da parte del valutato; contraddittorio in tempi certi e congrui in caso di disaccordo.

Il sistema si basa sulla misurazione e valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti e i comportamenti organizzativi dimostrati. Esso si sviluppa quindi in duplice dimensione:

- quantitativa: relativa all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target e relativo peso;
- qualitativa: relativa agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.

L'Autorità di bacino del fiume Arno adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale sui diversi livelli organizzativi:

- dirigenza;
- personale responsabile di aree di Posizione Organizzativa;
- personale di livello.

La metodologia di valutazione, riportata nei capitoli che seguono, sarà oggetto di revisione da parte dell'Autorità di bacino del fiume Arno che ne curerà l'aggiornamento nel tempo, al fine di garantire la funzionalità del sistema e la completa corrispondenza alle previsioni normative.

Gli esiti del Sistema di misurazione e valutazione saranno utilizzati per la determinazione della retribuzione di risultato di dirigenti e posizioni organizzative e per la distribuzione del trattamento economico accessorio collegato alla performance del personale.

### **3. Sistema di misurazione e valutazione individuale dei dirigenti**

Costituiscono elementi di valutazione (con relativo fattore di valutazione) per la retribuzione di risultato:

	<b>ELEMENTO</b>	<b>Fattore di valutazione</b>
A	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI con i sottoelementi: - raggiungimento degli obiettivi individuali (60%) - esito della valutazione di performance organizzativa (20 %)	80%
B	COMPETENZE ORGANIZZATIVE	20%

*Tabella 2 - elementi di valutazione e relativo fattore di valutazione*

#### **3.1. Processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi**

Il processo di valutazione si sviluppa in alcuni precisi momenti, da collocare in modo opportuno nel corso dell'anno e comunque in sintonia con il processo di programmazione dell'Ente.

Il Segretario Generale individua e concorda con i dirigenti, coerentemente ed in linea con gli obiettivi strategici ed operativi di Ente, gli obiettivi operativi annuali da assegnare ad ognuno.

Questi sono riportati in schede, dove sono precisati gli indicatori ed i relativi target.

#### **3.2. Definizione dei pesi**

Il Segretario Generale provvede, in sede di definizione degli obiettivi, a classificare gli stessi attribuendo loro un peso relativo, affinché vi sia identità di vedute sull'importanza e la priorità degli sforzi che il dirigente, assieme ai suoi collaboratori, deve porre in atto nella sua attività.

Tale peso relativo, espresso in termini percentuali, viene attribuito considerando la strategicità e la valenza degli obiettivi, secondo una valutazione che il Segretario Generale svolge anche in contraddittorio con i dirigenti.

La somma dei pesi dei diversi obiettivi deve essere pari a 100.

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**  
**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE**

Il Segretario Generale, a fine anno e sulla scorta delle evidenze rese dai dirigenti (e relativi indicatori del target raggiunto) e da altre eventuali verifiche valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base di riscontri oggettivi, al fine di compilare la tabella di valutazione.

Allo stesso modo, si compila la scheda relativa alla valutazione delle competenze manageriali.

**3.3. Valutazione ELEMENTO A) - Raggiungimento degli obiettivi individuali e attribuzione del punteggio complessivo dell'elemento**

**Il peso relativo di tale elemento è pari al 80%.**

La valutazione dell'elemento avviene sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali (60%) e dell'esito della valutazione della performance organizzativa di Ente (20%).

**- Sottoelemento 1: livello di raggiungimento degli obiettivi individuali (60%)**

Il punteggio assegnato ad ogni obiettivo è in diretta relazione con il suo grado di raggiungimento.

Il punteggio complessivo assegnato per questo sotto elemento tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi, modulato sul peso preventivamente loro assegnato

La tabella che segue propone un esempio della procedura di calcolo per la valutazione.

<b>OBIETTIVI DESCRIZIONE</b>	<b>Peso relativo % assegnato (a)</b>	<b>Grado di raggiungimento degli obiettivi(b)</b>	<b>Punteggio ponderato di raggiungimento degli obiettivi (a) x (b)</b>
1) .....	25%	90%	22,5%
2) .....	30%	60%	18,0%
3) .....	15%	80%	12,0%
4) .....	30%	85%	25,5%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		<b>78,0%</b>

<b>Punteggio relativo</b>	<b>Punteggio %</b>
<b>Max: 100 %</b>	<b>max 60</b>
<b>Effettivo: 78,00 %</b>	<b>46,80</b>

Tabella 3 - Esempio di tabella di calcolo del punteggio del sottoelemento 1

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**  
**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE**

---

**- Sottoelemento 2: livello di performance organizzativa di ente (20%)**

Il punteggio attribuito a questo sotto elemento discende dalla valutazione organizzativa di Ente.

L'attribuzione a questo sottoelemento del punteggio complessivo avviene con le medesime modalità di assegnazione previste per il sottoelemento 1.

In pratica, i 20 punti a disposizione per la valorizzazione di tale sottoelemento dovranno essere rapportati all'effettivo livello di performance organizzativa dell'ente.

La tabella che segue propone un esempio della procedura di calcolo per la valutazione.

<b>OBIETTI VO di ENTE DESCRIZI ONE</b>	<b>Peso relativo % assegnat o (a)</b>	<b>Grado di raggiungimento degli obiettivi(b)</b>	<b>Punteggio ponderato di raggiungimento degli obiettivi (a) x (b)</b>
1) .....	25%	90%	22,5%
2) .....	30%	60%	18,0%
3) .....	15%	80%	12,0%
4) .....	30%	85%	25,5%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		<b>78,0%</b>

<b>Punteggio relativo</b>	<b>Punteggio %</b>
<b>Max: 100 %</b>	<b>max 20</b>
<b>Effettivo: 78,00 %</b>	<b>15,60</b>

*Tabella 4 - Esempio di tabella di calcolo del punteggio del sottoelemento 2*

Il punteggio complessivo attribuito all'**ELEMENTO A)** è dato dalla somma dei punteggi attribuiti ai sottoelementi 1 e 2.

Il punteggio massimo è pari a 80.

### **3.4. Valutazione ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi/valutativi**

La valutazione dell'**ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi/ valutativi** ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

Il peso relativo dell'**ELEMENTO B) Capacità professionali e comportamenti organizzativi/valutativi** è pari al **20%** che, nell'ottica di attribuire un punteggio complessivo di 100 punti, corrisponde a 20 punti.

La valutazione di questo elemento avviene in relazione a tre categorie:

- I. Qualità dell'apporto individuale;
- II. Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali;
- III. Capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Ciascuna categoria è suddivisa in più fattori.

La categoria **"Qualità dell'apporto individuale"** è suddivisa in 3 fattori che sono così descritti:

<b>FATTORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
Capacità di iniziativa e di problem solving	E' in grado di identificare in modo autonomo i problemi di interesse della propria struttura organizzativa e di individuare la soluzione più adeguata e suggerire e/o mettere in atto gli interventi necessari per adottare tale soluzione
Capacità di adeguare il lavoro alle esigenze dell'amministrazione e di affrontare situazioni nuove	Accetta le sfide ed è in grado di gestirle e governarle
Capacità di coordinarsi e correlarsi costruttivamente con gli altri dirigenti	Sa coordinarsi con gli altri dirigenti al fine di eseguire le prestazioni che interessano più settori in ottica trasversale

*Tabella 5 – fattori della categoria "Qualità dell'apporto individuale"*

Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **7 punti**.

La categoria **"Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali"** è suddivisa in 4 fattori che sono così descritti:

<b>FATTORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
Capacità di pianificare, programmare e controllare l'attività dell'unità organizzativa affidata e di contribuire alla definizione delle politiche dell'amministrazione	Capacità di definire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo-
Capacità e orientamento all'innovazione finalizzata al miglioramento dei servizi erogati	Capacità di diversificare le proprie conoscenze e la propria preparazione per migliorare la qualità dei servizi erogati
Capacità di ottimizzare le relazioni con gli enti esterni	E' in grado di suscitare un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente
Capacità di gestire il consenso	Capacità di motivare e valorizzare le professionalità presenti nella struttura, favorendo il miglioramento del clima organizzativo e della produttività nonché di governare il conflitto.

*Tabella 6 - fattori della categoria "Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali"*

Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **8 punti**.

La categoria **“Capacità di valutazione dei propri collaboratori”** considera il seguente fattore:

<b>FATTORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	E' in grado di discriminare il livello delle prestazioni espresse dai collaboratori incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura a lui affidata

*Tabella 7 - fattori della categoria “Capacità di valutazione dei propri collaboratori”*

Il punteggio massimo attribuibile a questa categoria è di **5 punti**.

A ciascun fattore di ogni categoria viene attribuito un voto che va da 1 a 10, dove 1 corrisponde a valutazione minima e 10 a valutazione massima.

Il punteggio viene attribuito secondo la seguente formula:

$$P = \frac{\sum \text{voti ottenuti da ciascun valutato nella categoria}}{\text{Voto MAX attribuibile alla medesima categoria}} \times \text{punteggio massimo attribuibile}$$

### **3.5. Valutazione complessiva**

Il punteggio complessivo di valutazione individuale di ogni dirigente sarà dato dalla somma del punteggio dell'**ELEMENTO A**) (max 80 punti) e dell'**ELEMENTO B**) (max 20 punti)

Un punteggio < a 50 equivale a valutazione negativa.

### **3.6. Valutazione dei dirigenti senza responsabilità di struttura**

La valutazione dei dirigenti senza responsabilità di struttura si differenzia nella valutazione del secondo elemento (*“Capacità professionali e comportamenti organizzativi/valutativi”*) che avviene in relazione a due categorie:

- I. Qualità dell'apporto individuale;
- II. Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali;

a loro volta suddivise in più fattori.

La categoria **“Qualità dell'apporto individuale”** è suddivisa in 3 fattori che sono così

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**  
**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE**

descritti

<b>FATTORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
Capacità di iniziativa e di problem solving	E' in grado di identificare in modo autonomo i problemi di interesse della propria struttura organizzativa e di individuare la soluzione più adeguata e suggerire e/o mettere in atto gli interventi necessari per adottare tale soluzione
Capacità di adeguare il lavoro alle esigenze dell'amministrazione e di affrontare situazioni nuove	Accetta le sfide ed è in grado di gestirle e governarle
Capacità di coordinarsi e correlarsi costruttivamente con gli altri dirigenti	Sa coordinarsi con gli altri dirigenti al fine di eseguire le prestazioni che interessano più settori in ottica trasversale

*Tabella 8 – fattori della categoria “Qualità dell’apporto individuale”*

punteggio massimo attribuibile **14 punti**

La categoria **“Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali”** è suddivisa in 2 fattori che sono così descritti:

<b>FATTORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
Capacità e orientamento all'innovazione finalizzata al miglioramento dell'attività istituzionale	Capacità di diversificare le proprie conoscenze e la propria preparazione per migliorare la qualità dell'attività istituzionale
Capacità di ottimizzare le relazioni con gli enti esterni	E' in grado di suscitare un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente

*Tabella 9 - fattori della categoria “Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali”*

punteggio massimo attribuibile **6 punti**

La valutazione, in funzione dell'attribuzione del punteggio complessivo della “Valutazione di raggiungimento degli obiettivi individuali” (**ELEMENTO A**) e di quella relativa alla “Capacità professionali e comportamenti organizzativi/valutativi” (**ELEMENTO B**) segue il percorso logico già illustrato nel precedente paragrafo 3.5.

Il punteggio complessivo di valutazione individuale di ogni dirigente sarà dato dalla somma del punteggio dell'**ELEMENTO A**) (max 80 punti) e dell'**ELEMENTO B**) (max 20 punti)

Un punteggio < a 50 equivale a valutazione negativa.

### **3.7. Ridefinizione degli obiettivi**

Per cause non prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse, ovvero per qualsiasi altro

motivo emerso nel corso dello svolgimento dell'attività, gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

L'esigenza di una ridefinizione degli obiettivi sarà concordata tra il Segretario generale ed i dirigenti. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa ed è negoziata con i Valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

### **3.8. *Variazioni copertura di posizioni dirigenziali in corso d'anno***

E' possibile che si provveda alla copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno.

Il dirigente interessato:

- riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico e compatibilmente con il periodo che residua fino alla fine dell'anno. La loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;
- partecipa alla programmazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto delle fasi già conclusesi al momento del conferimento dell'incarico.

Saranno esclusi dalla valutazione e conseguentemente dalla retribuzione di risultato i dirigenti la cui presenza nell'anno sia stata, per qualunque ragione, inferiore a 4 mesi.

## **4. Sistema di misurazione e valutazione individuale del personale**

### ***4.1. Misurazione e valutazione individuale dei responsabili di area di posizione organizzativa***

Il sistema collega la misurazione e valutazione dei titolari di posizione organizzativa (di seguito anche PO) ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi.

Costituiscono quindi elementi di valutazione (con relativo fattore di valutazione):

	<b>ELEMENTO</b>	<b>Fattore di valutazione</b>
A	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI con i sottoelementi: - raggiungimento degli obiettivi individuali (65%) - esito della valutazione di performance organizzativa (5 %)	70%
B	COMPETENZE ORGANIZZATIVE	30%

*Tabella 10 - elementi di valutazione e relativo fattore di valutazione*

#### ***4.1.1. Processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi***

Il processo di valutazione si sviluppa in alcuni precisi momenti, da collocare in modo opportuno nel corso dell'anno e comunque in sintonia con il processo di programmazione dell'Ente.

Il Segretario Generale, nel caso di dipendenza diretta o il dirigente di riferimento individua, coerentemente ed in linea con gli obiettivi strategici ed operativi di Ente, gli obiettivi operativi annuali da assegnare ai titolari di P.O.\_.

Questi sono riportati in schede, dove sono precisati gli indicatori ed i relativi target.

#### ***4.1.2. Definizione dei pesi***

Il Segretario Generale, nel caso di dipendenza diretta o il dirigente di riferimento provvede, in sede di definizione degli obiettivi, a classificare gli stessi attribuendo loro un peso relativo, affinché vi sia identità di vedute sull'importanza e la priorità degli sforzi che l'incaricato di posizione organizzativa deve porre in atto nella sua attività.

Tale peso relativo, espresso in termini percentuali, viene attribuito considerando la strategicità e la valenza degli obiettivi, secondo una valutazione che il Segretario Generale o il dirigente di riferimento svolgono anche in contraddittorio con il personale titolare di P.O..

La somma dei pesi dei diversi obiettivi deve essere pari a 100.

Il Segretario Generale o il dirigente di riferimento, a fine anno e sulla scorta delle evidenze rese dagli incaricati (e relativi indicatori del target raggiunto) e da altre eventuali verifiche valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base di riscontri oggettivi, al fine di compilare la tabella di valutazione.

#### **4.1.3. Valutazione ELEMENTO A)- Raggiungimento degli obiettivi individuali e attribuzione del punteggio complessivo dell'elemento**

**Il peso relativo di tale elemento è pari al 70%.**

La valutazione dell'elemento avviene sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali (65%) e dell'esito della valutazione della performance organizzativa di Ente (5%).

##### **- Sottoelemento 1: livello di raggiungimento degli obiettivi individuali (65%)**

Il punteggio assegnato ad ogni obiettivo è in diretta relazione con il suo grado di raggiungimento.

Il punteggio complessivo assegnato per questo sotto elemento tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi, modulato sul peso preventivamente loro assegnato

La tabella che segue propone un esempio della procedura di calcolo per la valutazione.

<b>OBIETTIVO DESCRIZIONE</b>	<b>Peso relativo % assegnato (a)</b>	<b>Grado di raggiungimento degli obiettivi(b)</b>	<b>Punteggio ponderato di raggiungimento degli obiettivi (a) x (b)</b>
1) .....	25%	90%	22,5%
2) .....	30%	60%	18,0%
3) .....	15%	80%	12,0%
4) .....	30%	85%	25,5%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		<b>78,0%</b>

<b>Punteggio relativo</b>	<b>Punteggio %</b>
<b>Max: 100 %</b>	<b>max 65</b>
<b>Effettivo: 78,00 %</b>	<b>50,70</b>

*Tabella 11 - Esempio di tabella di valutazione del sottoelemento 1***- Sottoelemento 2: livello di performance organizzativa di ente (5%)**

Il punteggio attribuito a questo elemento discende dalla valutazione organizzativa di Ente e del peso relativo attribuito al sotto elemento stesso..

L'attribuzione a questo sottoelemento del punteggio complessivo avviene con le medesime modalità di assegnazione previste per il sottoelemento 1.

In pratica, i 5 punti a disposizione per la valorizzazione di tale sottoelemento dovranno essere rapportati all'effettivo livello di performance organizzativa dell'ente.

La tabella che segue propone un esempio della procedura di calcolo per la valutazione.

<b>OBIETTI VO di ENTE DESCRIZI ONE</b>	<b>Peso relativo % assegnat o (a)</b>	<b>Grado di raggiungimento degli obiettivi(b)</b>	<b>Punteggio ponderato di raggiungimento degli obiettivi (a) x (b)</b>
1) .....	25%	90%	22,5%
2) .....	30%	60%	18,0%
3) .....	15%	80%	12,0%
4) .....	30%	85%	25,5%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		<b>78,0%</b>

<b>Punteggio relativo</b>	<b>Punteggio %</b>
<b>Max: 100 %</b>	<b>max 5</b>
<b>Effettivo: 78,00 %</b>	<b>3,90</b>

Tabella 12 - Esempio di tabella di calcolo del punteggio del sottoelemento 2

Il punteggio complessivo attribuito all'**ELEMENTO A)** è dato dalla somma dei punteggi attribuiti ai sottoelementi 1 e 2.

Il punteggio massimo è pari a 70.

#### **4.1.4. Valutazione ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi**

La valutazione dell'**ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi** ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

Il peso relativo dell'**ELEMENTO B) - Capacità professionali e comportamenti organizzativi** è pari al **30%** che, nell'ottica di attribuire un punteggio complessivo di 100 punti, corrisponde a 30 punti.

La valutazione di questo elemento avviene in relazione a due categorie:

- I. Qualità dell'apporto individuale;
- II. Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali;

a loro volta suddivise in più fattori.

La categoria "**Qualità dell'apporto individuale**" è suddivisa in 3 fattori che sono così descritti

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**  
**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE**

<b>FATTORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
Capacità di iniziativa e di problem solving	E' in grado di identificare in modo autonomo i problemi di interesse della struttura organizzativa di cui è titolare e di individuare la soluzione più adeguata e suggerire e/o mettere in atto gli interventi necessari per adottare tale soluzione
Capacità di adeguare il lavoro alle esigenze dell'amministrazione e di affrontare situazioni nuove	Accetta le sfide ed è in grado di gestirle e governarle
Capacità di coordinarsi e correlarsi costruttivamente	Sa coordinarsi con i dirigenti anche di altre strutture al fine di eseguire le prestazioni che interessano più settori in ottica trasversale

*Tabella 13 – fattori della categoria “Qualità dell’apporto individuale”*

punteggio massimo attribuibile **20 punti**

La categoria **“Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali”** è suddivisa in 2 fattori che sono così descritti:

<b>FATTORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
Capacità e orientamento all’innovazione finalizzata al miglioramento dei servizi erogati	Capacità di diversificare le proprie conoscenze e la propria preparazione per migliorare la qualità dei servizi erogati
Capacità di ottimizzare le relazioni con gli enti esterni	Adotta modalità a approcci lavorativi in grado di suscitare un’immagine dell’Amministrazione affidabile ed efficiente

*Tabella 14 - fattori della categoria “Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali”*

punteggio massimo attribuibile **10 punti**

A ciascun fattore di ogni categoria viene attribuito un voto da 1 a 10, dove 1 corrisponde a valutazione minima e 10 a valutazione massima.

Il punteggio viene attribuito secondo la seguente formula:

$$P = \frac{\sum \text{voti ottenuti da ciascun valutato nella categoria}}{\text{punteggio massimo attribuibile}}$$

Voto MAX attribuibile alla medesima categoria

#### **4.1.5. Valutazione complessiva**

Il punteggio complessivo di valutazione individuale di ogni incaricato di posizione organizzativa sarà dato dalla somma del punteggio dell’**elemento A)** (max 70 punti) e dell’**elemento B)** (max 30 punti).

Un punteggio < a 50 equivale a valutazione negativa.

#### **4.1.6. Ridefinizione degli obiettivi**

Per cause non prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse, ovvero per qualsiasi altro motivo emerso nel corso dello svolgimento dell'attività, gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

L'esigenza di una ridefinizione degli obiettivi sarà concordata tra il Segretario generale o i dirigenti di riferimento e gli incaricati di posizione organizzativa. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa ed è negoziata con i Valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

#### **4.1.7. Variazioni di incarico in corso d'anno**

Saranno esclusi dalla valutazione e conseguentemente dalla retribuzione di risultato gli incaricati di posizione organizzativa la cui presenza nell'anno sia stata, per qualunque ragione, inferiore a 4 mesi.

### **4.2. Misurazione e valutazione individuale del personale di livello**

Il sistema collega la misurazione e valutazione del personale ai risultati conseguiti ed alla qualità dell'approccio individuale, alle competenze e ai comportamenti organizzativi.

Costituiscono quindi elementi di valutazione (con relativo fattore di valutazione):

	<b>ELEMENTO</b>	<b>Fattore di valutazione</b>
A	RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO	50%
B	QUALITÀ DELL'APPORTO INDIVIDUALE, COMPETENZE E COMPOR- TAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI	50%

*Tabella 15 - elementi di valutazione e relativo fattore di valutazione*

#### **4.2.1. Processo di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi**

Il processo di valutazione si sviluppa in alcuni precisi momenti, da collocare in modo opportuno nel corso dell'anno e comunque in sintonia con il processo di programmazione dell'Ente.

Il dirigente di riferimento o il Segretario Generale nel caso di dipendenza diretta, individua, anche coerentemente ed in linea con gli obiettivi strategici ed operativi di Ente, gli obiettivi operativi annuali, individuali o di gruppo, da assegnare ai dipendenti.

Questi sono riportati in schede, dove sono precisati gli indicatori ed i relativi target.

#### **4.2.2. Definizione dei pesi**

Il dirigente di riferimento o il Segretario Generale nel caso di dipendenza diretta, provvede, in sede di definizione degli obiettivi, a classificare gli stessi attribuendo loro un peso relativo, affinché vi sia identità di vedute sull'importanza e la priorità degli sforzi che il dipendente deve porre in atto nella sua attività.

Tale peso relativo, espresso in termini percentuali, viene attribuito considerando la strategicità e la valenza degli obiettivi, secondo una valutazione che il Dirigente svolge anche in contraddittorio con il personale assegnato alla propria struttura.

La somma dei pesi dei diversi obiettivi deve essere pari a 100.

Il dirigente, a fine anno e sulla scorta delle evidenze rese dal personale (e relativi indicatori del target raggiunto) e da altre eventuali verifiche valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base di riscontri il più possibile oggettivi, al fine di compilare la tabella di valutazione.

#### **4.2.3. Valutazione ELEMENTO A)- Raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo**

**Il peso relativo di tale macro elemento è pari al 50%.**

La valutazione dell'elemento avviene sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo.

Il punteggio assegnato ad ogni obiettivo è in diretta relazione con il suo grado di raggiungimento.

Il punteggio complessivo assegnato per questo elemento tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi, modulato sul peso preventivamente loro assegnato.

La tabella che segue propone un esempio della procedura di calcolo per la valutazione.

<b>OBIETTI VO DESCRIZI ONE</b>	<b>Peso relativo % assegnato (a)</b>	<b>Grado di raggiungimento degli obiettivi (b)</b>	<b>Punteggio ponderato di raggiungimento degli obiettivi (a) x (b)</b>
1) .....	25%	90%	22,5%
2) .....	30%	60%	18,0%
3) .....	15%	80%	12,0%
4) .....	30%	85%	25,5%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>		<b>78,0%</b>

<b>Punteggio relativo elemento A</b>	<b>Punteggio % elemento A</b>
<b>Max: 100 %</b>	<b>max 50</b>
<b>Effettivo: 78,00 %</b>	<b>39,0</b>

Tabella 16 - Esempio di tabella di valutazione

Il punteggio massimo è pari a 50.

#### **4.2.4. Valutazione ELEMENTO B) - Qualità dell'apporto individuale, competenze e comportamenti professionali e organizzativi**

La valutazione dell'ELEMENTO B) - **qualità dell'apporto individuale, competenze e comportamenti professionali e organizzativi** ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

Il peso relativo dell'ELEMENTO B) - **qualità dell'apporto individuale, competenze e comportamenti professionali e organizzativi** è pari al **50%** che, nell'ottica di attribuire un punteggio complessivo di 100 punti, corrisponde a 50 punti.

La valutazione dell'elemento avviene in relazione ai seguenti fattori:

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**  
**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE**

---

<b>FATTORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
Conoscenze	Dimostra una padronanza applicativa delle conoscenze, cioè il sapere concretamente espresso e manifestato nell'attività di lavoro e che deve utilizzare per il raggiungimento degli obiettivi richiesti
Capacità risoluzione problemi	Dimostra capacità di trovare risposte adatte ed efficaci
Capacità gestionali	Dimostra capacità di orientamento ai risultati
Capacità innovative	Dimostra attitudine a ricercare soluzioni innovative non legate a schemi precedenti
Capacità relazionali	Dimostra capacità di negoziare, lavorare in gruppo e comunicare anche in contesti conflittuali

*Tabella 17 – fattori di valutazione*

Il punteggio massimo attribuibile è di **50 punti**

A ciascun fattore di ogni categoria viene attribuito un voto da 1 a 10, dove 1 corrisponde a valutazione minima e 10 a valutazione massima.

Il punteggio viene attribuito secondo la seguente formula:

$P = \frac{\sum \text{voti ottenuti da ciascun valutato nella categoria}}{\text{Voto MAX attribuibile alla medesima categoria}} \times \text{punteggio massimo attribuibile}$

Voto MAX attribuibile alla medesima categoria

#### **4.2.5. Valutazione complessiva**

Il punteggio complessivo di valutazione individuale di ogni dipendente sarà dato dalla somma del punteggio dell'**ELEMENTO A**) (max 50 punti) e dell'**ELEMENTO B**) (max 50 punti).

Un punteggio < a 50 equivale a valutazione negativa.

#### **4.2.6. Ridefinizione degli obiettivi**

Per cause non prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse, ovvero per qualsiasi altro motivo emerso nel corso dello svolgimento dell'attività, gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

L'esigenza di una ridefinizione degli obiettivi sarà concordata tra il Segretario generale ed i dirigenti. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa ed è negoziata con i Valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

## 5. Criteri per la differenziazione delle valutazioni del personale di livello dirigenziale

Ai sensi dell'articolo 19, comma 6, del D.Lgs. 27.10.2009, n. 150, e s.m.i. la suddetta metodologia si applica quando il numero dei dirigenti in servizio nell'Amministrazione non è superiore a 5.

Il punteggio complessivo di valutazione individuale di ogni dirigente, determinato utilizzando i criteri di cui al precedente punto 3.5, sarà ricondotto ad una delle seguenti fasce:

FASCIA	PUNTEGGIO	
	da	a
A	90,01	100
B	75,01	90
C	50	75
D	0	49

Tabella 17 – fasce di punteggio

La determinazione del rapporto tra fascia di punteggio e retribuzione di risultato avverrà tenendo conto:

- del fondo destinato alla retribuzione di risultato;
- del fatto che non sarà corrisposta alcuna retribuzione ai dirigenti che si collocheranno nella fascia D e che saranno esclusi dalla retribuzione di risultato i dirigenti la cui presenza sia stata, per qualunque ragione, inferiore a 4 mesi.

La retribuzione di risultato attribuita a ciascun dirigente avverrà mediante l'applicazione di una percentuale data dall'applicazione della seguente formula:

$$X = p_i / \sum_{i=1}^n p_i$$

dove:

X = quota di retribuzione di risultato individuale

$p_i$  = punteggio complessivo ottenuto nella fascia di riferimento dal dirigente i-esimo

$\sum_{i=1}^n p_i$  = sommatoria dei singoli punteggi complessivi ottenuti da tutti di dirigenti