



# REGOLAMENTO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

**Approvato con deliberazione del G.M. n° 349 del 26/09/2013  
Pubblicata la deliberazione dal 02/10/2013 al 17/10/2013**

## **OBIETTIVI E CONTENUTI**

Il presente documento illustra gli elementi e le modalità di funzionamento del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Camaiore, ovvero:

- 1 le finalità della valutazione;
- 2 i piani di valutazione;
- 3 i destinatari della valutazione e i valutatori;
- 4 gli aspetti tecnici del sistema di valutazione;
- 5 il processo di valutazione;
- 6 il collegamento con il sistema retributivo;
- 7 appendice - brevi considerazioni sulla costruzione di obiettivi.

### **1. Le finalità della valutazione**

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Camaiore costituisce un momento centrale della gestione finalizzato a:

- promuovere l'identificazione degli obiettivi di maggiore rilievo da perseguire in relazione alle priorità dell'amministrazione;
- orientare l'azione individuale dei dirigenti ai risultati (di consolidamento, mantenimento, razionalizzazione o sviluppo) attesi dalla gestione;
- promuovere il progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi a quanto previsto dal ruolo manageriale;
- favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili;
- favorire la creazione di una logica di team e promuovere l'integrazione tra le diverse aree di responsabilità;
- fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema degli incarichi e al sistema retributivo della dirigenza.

### **2. I piani di valutazione**

Il sistema di valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli dirigenti rispetto ad attese predefinite e concordate con gli stessi.

Le attese di prestazione riguardano la sfera complessiva delle funzioni attribuite a ciascun dirigente. Possono essere espresse in riferimento alla normale attività di gestione dell'ambito organizzativo presidiato così come a particolari progetti e/o iniziative di sviluppo, anche condivise con altri dirigenti.

Ai fini della valutazione è comunque indispensabile effettuare una selezione tra le attese di prestazione mirata ad evidenziare quelle più qualificanti e quindi di maggior rilievo in una logica di orientamento dell'azione individuale verso gli aspetti ritenuti più critici e prioritari.

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

- a) il grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati;
  - b) l'adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto a fattori espressivi di prestazioni dirigenziali critiche.
- 
- a) La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di indicatori idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (risultato). Gli obiettivi sono definiti in relazione alle caratteristiche del dirigente e della posizione ricoperta, in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

- b) La valutazione sul piano dei fattori di prestazione avviene sulla base di un paniere di fattori predeterminati. Tali fattori potranno assumere singolarmente diverso rilievo in ragione della natura della posizione dirigenziale. Per sua stessa natura, questo secondo piano presuppone una valutazione molto meno deterministica e automatica – quindi più qualitativa - rispetto a quanto visto per la parte sugli obiettivi.

*NB. L'utilizzo combinato di obiettivi e fattori di prestazione permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dirigente. Il piano dei fattori di prestazione permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.*

### **3. I destinatari della valutazione e i valutatori**

#### **3.1 I destinatari della valutazione**

Il sistema di valutazione delle prestazioni qui proposto è rivolto ai Dirigenti a tempo determinato ed indeterminato del Comune di Camaiore.

#### **3.2 I valutatori**

La responsabilità di valutazione compete al Segretario Generale supportato dal Nucleo di Valutazione e dall'Ufficio Controlli interni.

Il Nucleo di valutazione, istituito ai sensi e con le modalità di cui all'art. 49 del Regolamento Comunale, nello svolgimento del processo di valutazione assicura la correttezza metodologica.

L'Ufficio Controlli interni ed il Nucleo di Valutazione svolgono i seguenti compiti:

- definiscono, di concerto con i dirigenti, gli indicatori di valutazione;
- definiscono il modello della scheda per lo svolgimento della fase di valutazione;
- individuano e definiscono i criteri per il processo di valutazione;
- esaminano le schede compilate ed al fine di assicurare la coerenza complessiva del processo di valutazione;
- L'Ufficio Sviluppo Organizzativo provvede al supporto per tutto ciò che attiene alla Segreteria del Nucleo (convocazione, verbali, liquidazioni).

### **4. Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione**

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione dirigenziale in un punteggio. Il punteggio massimo ottenibile da un dirigente è convenzionalmente fissato in 1000 punti dei quali:

- 500 riconducibili alla parte di valutazione degli obiettivi;
- 500 alla valutazione dei fattori di prestazione.

Di seguito vengono specificate le modalità tecniche di valutazione sul piano degli obiettivi e sul piano dei fattori di prestazione, nonché di determinazione della valutazione finale di sintesi. Lo strumento di riferimento è costituito dalle schede di valutazione, allegate al presente documento.

#### **4.1 La valutazione degli obiettivi**

Gli obiettivi devono essere:

- rappresentativi dei risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo di riferimento;
- riferiti sia ad attività istituzionali e consolidate che a eventuali progetti di natura straordinaria, comunque di importante rilievo per l'ente;
- opportunamente selezionati;
- in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione;

- raggiungibili, ma al tempo stesso non già raggiunti a priori, quindi caratterizzati sempre da un certo livello di aleatorietà;
- concordati ad inizio periodo con il valutato.

Ed inoltre devono essere:

- al tempo stesso rilevanti, impegnativi e realistici;
- definiti in modo chiaro e sintetico;
- associati a indicatori quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.

*NB. Va precisato che al concetto di obiettivo è connotato quello di rischio (cioè di non certezza di conseguimento). Per questo motivo non sono da considerare obiettivi, ai fini della valutazione, le attività di carattere meramente routinario, ed i cui esiti sono, per loro natura, obbligati. Il raggiungimento dell'obiettivo, al tempo stesso, deve dipendere in modo rilevante dallo specifico apporto e professionalità espressa dal dirigente, senza l'azione specifica del quale, l'obiettivo non dovrebbe essere conseguibile. Inoltre, nella definizione degli obiettivi ad inizio anno, va necessariamente effettuata una stima delle condizioni esterne, non direttamente controllabili, che si presume si verificheranno nel corso del periodo di valutazione. L'effettuazione di stime attendibili rappresenta parte integrante del processo di valutazione ed espressione della professionalità del dirigente.*

Operativamente si effettua la distinzione tra due fondamentali categorie di obiettivi:

#### Obiettivi strategici :

- rappresentano aspetti qualificanti e prioritari rispetto all'attuazione del programma dell'Amministrazione e sono da questa direttamente esplicitati nell'ambito dell'attività generale di elaborazione degli indirizzi e programmazione;
- richiedono, di regola, il contributo di più dirigenti e non sono di conseguenza esclusivamente imputabili ad una singola posizione dirigenziale;
- dal punto di vista del valutato si configurano quindi come la partecipazione alla costruzione di un risultato di natura più generale (comunque misurabile) e di particolare rilievo per l'ente;
- assolvono la funzione di orientare le strutture nell'insieme al perseguimento di risultati di particolare rilievo, stimolando la collaborazione e il presidio degli aspetti di interdipendenza tra le diverse strutture;

#### Obiettivi gestionali :

- rappresentano aspetti qualificanti e prioritari rispetto al miglioramento dell'ambito organizzativo e delle attività direttamente controllate dal singolo dirigente;
- sono, di regola, assegnabili al singolo dirigente;
- dal punto di vista del valutato si configurano quindi come l'esplicitazione dei principali risultati attesi dalla struttura di competenza;
- assolvono la funzione di orientare l'azione del dirigente al miglioramento dei risultati della struttura di competenza.

Sul piano tecnico, la valutazione su obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Scheda A – Valutazione sugli obiettivi) e secondo il percorso di seguito descritto.

a) *Individuazione degli obiettivi assegnati (A), degli indicatori di verifica (B) e delle soglie di obiettivo (C) e (D)*

Devono essere individuati per ciascun dirigente un **massimo di tre obiettivi** corredati dei relativi indicatori di valutazione. Tali obiettivi sono classificati, secondo quanto sopra esplicitato, in obiettivi strategici ed obiettivi gestionali.

Al fine dell'individuazione degli obiettivi strategici va presa come riferimento la deliberazione della Giunta comunale che ad inizio anno individua i macroobiettivi strategici dell'Amministrazione. Ciò significa che gli obiettivi strategici presenti nella scheda di ciascun dirigente valutato devono essere declinati riferendosi direttamente ai macroobiettivi deliberati

(nella scheda A) *Valutazione sugli obiettivi* va apposto il numero di riferimento di ciascun macroobiettivo) e tradotti in obiettivi strategici caratterizzanti l'attività del singolo valutato .

Gli obiettivi gestionali richiedono al contrario una puntualizzazione ad hoc rispetto alla specifica struttura gestita dal valutato, naturalmente in linea con gli indirizzi di programmazione generale dell'Ente. In entrambi i casi gli obiettivi devono essere formulati in maniera operativa e indicati nella colonna A.

Gli indicatori, cioè gli strumenti di misurazione di una determinato obiettivo da raggiungere, vengono riportati nella colonna B.

I possibili valori degli indicatori di verifica devono essere di norma individuati identificando un intervallo: il valore peggiore (colonna C) e il valore migliore (colonna D), che permettono alla fine di determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

*Esempio.* Al dirigente Rossi viene attribuito l'obiettivo di ridurre il tempo medio di conclusione del procedimento K di un valore compreso tra 90 (valore peggiore) e 60 giorni (valore migliore). A consuntivo, il raggiungimento del valore migliore determina il pieno ottenimento dell'obiettivo. Un valore medio compreso tra i due determina il raggiungimento parziale dell'obiettivo. Un valore inferiore a quello peggiore determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo.

Può verificarsi il caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi. Per questi obiettivi non risulta conseguentemente possibile individuare l'intervallo previsto e si pone l'alternativa netta tra obiettivo raggiunto o non raggiunto (logica SI / NO). Questa situazione può essere rappresentata individuando per l'indicatore il solo valore peggiore.

*b) Ponderazione degli obiettivi (E)*

Il metodo prevede che ciascun obiettivo possa non avere la stessa importanza relativa ai fini della valutazione. Essendo il numero dei possibili obiettivi variabile da dirigente a dirigente (fino ad un massimo di cinque), è necessario quindi attribuire un peso ai singoli obiettivi, in modo che la somma dei pesi sia pari a 100.

Non è data a priori neppure la ripartizione percentuale tra obiettivi strategici e gestionali. Questa dovrebbe derivare dalle specifiche caratteristiche della posizione dirigenziale considerata.

*c) Valutazione finale indicatore (G)*

Consiste nell'identificazione del valore assunto dall'indicatore alla fine del periodo di valutazione.

*d) Grado di raggiungimento degli obiettivi (R)*

Viene individuato confrontando il valore finale dell'indicatore con i valori minimi e massimi predeterminati, attraverso la seguente scala.

<i>Situazione</i>	<i>Grado di raggiungimento</i>	<i>Classe</i>	<i>Punteggio</i>
<i>Valore finale indicatore inferiore al valore peggiore predeterminato</i>	<i>Obiettivo non raggiunto</i>	<i>NR</i>	<i>0</i>
<i>Valore finale indicatore uguale o superiore al valore migliore predeterminato</i>	<i>Obiettivo pienamente raggiunto</i>	<i>R</i>	<i>1</i>
<i>Valore finale indicatore compreso tra valore peggiore e valore migliore predeterminato</i>	<i>Obiettivo parzialmente raggiunto</i>	<i>PR</i>	<i>0,6*</i>

\* valore fisso convenzionale

*e) Determinazione punteggi effettivi (O)*

Si ottiene semplicemente moltiplicando il punteggio raggiunto relativo al singolo obiettivo (colonna R) per il peso attribuito allo stesso (colonna E)

*f) Determinazione punteggio effettivo finale (P)*

E' dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi (colonna O), compresa in un possibile intervallo tra 0 e 100 punti.

#### 4.2 La valutazione dei fattori di prestazione

Il secondo piano di valutazione prevede complessivamente cinque fattori di prestazione di riferimento e come si può osservare per la valutazione la somma delle loro incidenze risulta essere 100.

Sul piano tecnico, la valutazione sui comportamenti organizzativi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Scheda B – Valutazione sui fattori di prestazione) e secondo il percorso di seguito descritto.

❖ *Specificazione dei fattori di prestazione*

Nell'ambito del confronto di valutazione iniziale, valutatore e valutato individuano il quadro dei fattori di valutazione per la specifica prestazione attesa.

❖ *Valutazione finale*

In occasione della valutazione a consuntivo il valutatore deve indicare sulle apposite scale, della scheda di valutazione predisposta, il livello di rispondenza del Valutato rispetto ai fattori definiti. Tale livello può essere rappresentato da valori intermedi rispetto a quelli segnati, i valori possono essere espressi anche per esteso ( es. 37; 44; 68).

Il livello di assoluta mancanza di adesione alle attese dell'Ente è rappresentato dal valore 0, mentre quello di prestazione, decisamente e riconosciutamente superiore alle attese dell'Ente è rappresentato dal valore 100.

I valori estremi rappresentano per il Valutatore l'opportunità di evidenziare sia situazioni di particolare carenza rispetto alla posizione occupata, sia situazioni di significativa brillantezza (eccellenza) nello svolgimento delle attività.

La valutazione sintetica sul piano relativo ai fattori di prestazione si ottiene come somma delle valutazioni ponderate (valutazione del singolo fattore moltiplicata per il peso attribuito allo stesso), ed è compresa in un intervallo tra 0 e 100 punti.

#### 4.3 La valutazione finale complessiva

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella che segue:

<i>Valutazione su obiettivi max 100</i>	<i>Peso parte obiettivi 5</i>	<i>max 500</i>
<i>Valutazione su fattori di prestazione max 100</i>	<i>Peso parte comportamenti organizzativi 5</i>	<i>max 500</i>
<i>Valutazione finale sulla prestazione dirigenziale</i>	<i>Somma delle valutazioni ponderate dei due piani di valutazione</i>	<i>max 1000</i>

In sede di valutazione finale complessiva il Valutatore deve:

- comunicare al Valutato il risultato analitico della valutazione;
- trasmettere la scheda di valutazione ai Controlli Interni per l'inoltro all'Ufficio Personale;

## 5. Il processo di valutazione

A regime, il processo di valutazione prevede le fasi di seguito descritte.

- Ad inizio periodo, a partire dal quadro dei Programmi e dei Progetti individuati in sede di attività generale di programmazione dell'Ente, Valutatore e Valutato attraverso un confronto predispongono la scheda relativa agli obiettivi e individuano i fattori rilevanti per la valutazione dei comportamenti organizzativi. La struttura dei Controlli Interni/Nucleo di Valutazione esamina congiuntamente le schede di valutazione predisposte e formula eventuali suggerimenti per la relativa omogeneizzazione e/o miglioramento.
- Al termine del periodo viene effettuata l'istruttoria della valutazione finale, nell'ambito della quale si determina il grado di raggiungimento degli obiettivi e la valutazione sui fattori di prestazione.
- Il Nucleo di Valutazione/Controlli Interni, acquisita l'istruttoria, definisce la valutazione sintetica finale, che determina l'accesso al sistema di incentivazione tramite l'Ufficio Personale.

## 6. Il collegamento con il sistema retributivo

Il Comune stabilisce ad inizio anno la retribuzione di risultato potenziale per ciascuna posizione dirigenziale.

Tale retribuzione viene successivamente erogata in proporzione al punteggio effettivamente conseguito, secondo il collegamento definito dalla tabella seguente:

<i>Pun- teggio</i>	Fino a 400	Da 401 a 500	Da 501 a 600	Da 601 a 700	Da 701 e 800	Da 801 a 850	Da 851 a 900	Da 901 a 950	Da 951 a 1000
	0%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	100%

Le somme non assegnate verranno attribuite l'anno successivo.

## 7. Appendice - Brevi considerazioni sulla costruzione di obiettivi

La formulazione di obiettivi, da utilizzare per il sistema di valutazione così come per qualunque altro metodo di lavoro per obiettivi, richiede la determinazione di due elementi:

- l'obiettivo;
- gli indicatori per la determinazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

In un certo senso, si potrebbe dire che mentre la prima parte (formulazione dell'obiettivo) ha una valenza per certi versi simbolica, esprimere qual è il contenuto del traguardo cui tendere, il secondo (indicatore) svolge una funzione operativa rendendo possibile la misurabilità del risultato.

Ad un medesimo obiettivo possono del resto corrispondere più indicatori alternativi (o combinati). Ciò vale soprattutto nel caso degli obiettivi che riguardano performance di efficienza (rapporto risorse / risultati) o di attività.

Esempio 1 – Obiettivi di efficienza e attività:

Obiettivo	Possibili indicatori
Riduzione dei tempi di esecuzione del procedimento X	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tempo medio di esecuzione (non superiore a...)</li> <li>· Limite superiore (tempo di esecuzione di ciascun indicatore non superiore a...)</li> <li>· Scostamento rispetto al passato (tempo medio di esecuzione inferiore a quello dello scorso anno..)</li> <li>· Scostamento rispetto a standard</li> <li>· Scostamento rispetto ai risultati di altri enti, settori</li> <li>· .....</li> </ul>

Scegliendo uno degli indicatori, nel metodo di valutazione qui adottato per la parte su obiettivi si avrebbe ad esempio:

Obiettivo	Tempo medio di esecuzione	
Riduzione dei tempi di esecuzione del procedimento X	60 g (peggiore)	30 g (migliore)

Può tuttavia verificarsi il caso in cui un miglioramento parziale non sia ritenuto utile, essendo necessariamente critico il perseguimento dell'obiettivo pieno:

Obiettivo	Scadenza
Eliminazione di tutti i procedimenti X giacenti	Entro il 31.12.2013

In questo caso l'indicatore è perentorio e non sono possibili gradazioni di raggiungimento del risultato.

Quando non si ritiene possibile, utile o opportuno ricorrere ad indicatori di attività ed efficienza, è possibile interpretare e scomporre le attività in termini di programmi e di fasi di lavoro e legare il grado di raggiungimento del risultato al numero di fasi completate con successo.

Esempio 2- Obiettivi di processo

Si consideri il caso relativo all'introduzione di una nuova procedura informatica. Per introdurre la procedura è necessario completare con successo una serie di fasi e cioè:

1. *Analisi dei fabbisogni*
2. *Progetto e acquisizione prodotto*
3. *Personalizzazione programma*
4. *Inserimento dati*
5. *Sperimentazione*
6. *Attivazione definitiva*



In questo caso obiettivo e indicatore potrebbero configurarsi come segue:

Obiettivo	Tempo medio di esecuzione	
Introduzione nuova procedura informatica	Fase 4 al 31.12.2013 (ob. peggiore)	Fase 6 al 31.12.2013 (ob. migliore)

Oppure, nella medesima logica vista nel caso precedente:

Obiettivo	Indicatore
Introduzione nuova procedura informatica	Fase 6 entro il 31.12.2013

*NB.*

- ❖ *La formulazione di obiettivi per fasi di attività, soprattutto quando legata a riferimenti temporali (es. fase 5 entro il.....) può avere un limite nel fatto che le fasi si ritengono completate con successo. In altre parole, la formulazione dell'obiettivo nel modo indicato non può disinteressarsi della qualità con la quale le fasi vengono completate. Un primo modo per ovviare questo problema è quello di formulare con precisione i programmi relativi alle attività da svolgere. Sarà così possibile valutare con sicurezza la qualità del completamento di ciascuna fase, oltre che i tempi. Questo modo di procedere serve non solo alla funzionalità del sistema di valutazione ma anche, e soprattutto, ad aumentare la possibilità di raggiungimento dell'obiettivo e fornisce supporto alla programmazione generale.*