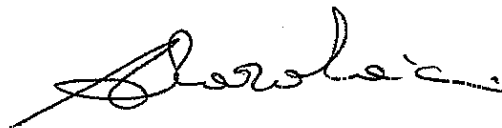


Prot. 30/05/2013  
n. 20-D - V/3

ENTE ACQUE UMBRE - TOSCANE

***“Progetto per la realizzazione del controllo interno di gestione e del sistema di valutazione dei risultati e dei rendimenti”***

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Berolani', is written over a horizontal dashed line.

Marzo 2013

**1. Premessa**

**2. Il controllo di gestione interno: le fasi**

**3. Descrizione del sistema di valutazione**

3.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione

3.2 Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione dei risultati organizzativi

3.3 Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione dei rendimenti individuali

3.4 Trasparenza del Sistema e sua applicazione

**4. Il processo di misurazione e valutazione dei risultati e dei rendimenti**

**5. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

5.1. Coerenza e garanzie del sistema

5.2. Gestione delle contestazioni

**6. Soggetti e responsabilità**

## **Premessa**

*La definizione della struttura dei controlli sull'amministrazione è storicamente legata al tema della legittimità degli atti del potere amministrativo, risentendo, in particolare, della concezione che, per oltre un secolo, ha equiparato la legittimità amministrativa alla mera legalità dell'azione da parte dei suoi attori, attraverso i singoli atti giuridici nei quali si esprime.*

*A seguito del nuovo processo di trasformazione istituzionale, avviato ormai da anni, il concetto di legittimità e di merito dell'azione amministrativa esce arricchito nei suoi contenuti: l'amministrazione acquisisce consapevolezza sul fatto che la produzione di atti, ineccepibile sul piano dell'esclusiva conformità della legge, non è sufficiente a giustificare il potere che si esercita, dovendo essere altresì garantito un risultato compatibile con gli obiettivi predefiniti. Questo traguardo di efficacia si lega strettamente alla necessità di intervenire sul piano dell'organizzazione interna delle strutture amministrative secondo principi di efficienza ed economicità.*

*In questa ottica il "Progetto per il controllo interno di gestione" è stato redatto in considerazione della necessità di definire le linee guida di riferimento da impiegare nell'attivazione delle nuove funzioni connesse al ciclo di pianificazione/programmazione - gestione - controllo - valutazione.*

*E' fuori di dubbio, infatti, che governare significhi conoscere la direzione che si vuole assegnare ad una determinata organizzazione e, quindi, utilizzare gli strumenti necessari per assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, agendo conseguentemente sul comportamento dei soggetti che operano all'interno della stessa organizzazione.*

*Il controllo interno di gestione può essere definito il processo secondo cui gli organi di governo si assicurano che le azioni svolte e i risultati conseguiti siano in linea con gli obiettivi stabiliti ai vari livelli decisionali. Consiste, quindi, in un insieme di attività a supporto delle decisioni politiche e direzionali, sia in fase di definizione dei piani e dei programmi (ex ante), sia in fase di verifica intermedia dei risultati gestionali (in itinere), sia in fase di verifica dei risultati conseguiti (ex post).*

*L'attività di controllo di gestione deve essere orientata principalmente a:*

- verificare la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa alle prescrizioni e agli obiettivi stabiliti;*
- valutare, tenendo in considerazione anche il grado di soddisfazione degli utenti, la funzionalità degli uffici dell'Ente, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità nella gestione delle risorse attribuite al dirigenti;*

- fornire gli elementi conoscitivi necessari al fine di collegare l'esito dell'attività di valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati all'allocazione annuale delle risorse.

Come già detto, la funzione di controllo di gestione dovrebbe svolgersi, in gran parte, prima del verificarsi degli eventi e, proprio in questa ottica, le attività che la compongono devono essere orientate a:

- riconoscere gli obiettivi dell'azione amministrativa;
- determinare i metodi di misurazione delle attività conseguenti;
- imputare contabilmente le risorse gestite in relazione a ciascun obiettivo;
- fornire elementi per migliorare aspetti organizzativi anche in termini di interrelazioni funzionali tra le diverse articolazioni organizzative.

Il controllo di gestione consente inoltre di determinare su livelli differenti il grado di raggiungimento degli obiettivi delle articolazioni organizzative preposte alla gestione, anche nei confronti dell'autorità politica, in vista della valutazione dei dirigenti da parte degli organi competenti.

Il presente documento, predisposto per dare attuazione a quanto stabilito dall'art.5, comma 7, del Regolamento di Organizzazione, adottato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n.34 del 27/12/2012, definisce le linee guida del controllo di gestione interno ed illustra gli strumenti e i metodi di valutazione dei risultati organizzativi e dei rendimenti individuali, che saranno applicati dall'E.a.u.t. (Ente acque umbro - toscane).

Come punto di chiarezza si precisa che:

- con i termini risultati organizzativi e rendimenti individuali si intende: il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti organizzative (individui, gruppi di individui, unità organizzative, ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'ente;
- con il termine misurazione dei risultati e dei rendimenti si intende: un sistema di azioni e strumenti volti a misurare e cioè a quantificare tutte le dimensioni delle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- le attività riconducibili al presente progetto di controllo interno non attengono al controllo della legittimità dei singoli atti amministrativi, né al controllo di regolarità amministrativa e contabile.

## 2. Il controllo di gestione interno e la valutazione dei risultati: le fasi

### **Fase A) : Il controllo di gestione**

Il controllo di gestione è una forma di controllo interno al quale è rimessa la verifica dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto costi - risultati. Si tratta di un processo precipuamente finalizzato ad analizzare il conseguimento degli obiettivi e dei risultati della gestione attraverso specifici parametri.

Il processo di controllo si basa sulla determinazione di obiettivi e dei modi per raggiungerli, sulla misurazione dei risultati e, quindi, in base ad eventuali scostamenti, sull'impostazione delle conseguenti correzioni.

L'attività di controllo di gestione è una funzione trasversale e diffusa all'intera struttura dell'ente: chiunque eserciti nella struttura funzione di guida e coordinamento viene interessato dall'attività di controllo di gestione.

Il controllo di gestione è, quindi, la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficienza e il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

Il processo di controllo in esame si articola nelle seguenti fasi:

- a) predisposizione di un piano dettagliato delle attività e degli obiettivi;
- b) rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti;
- c) valutazione dei dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi al fine di verificare il loro stato di attuazione e di misurare l'efficacia, l'efficienza e il grado di economicità dell'azione intrapresa;
- d) realizzazione dell'azione correttiva.

Il momento di partenza del processo di controllo ha un'enorme rilevanza e corrisponde all'attività di pianificazione e programmazione che l'organo politico deve porre in essere per indirizzare la gestione dell'ente rispetto alla propria *mission*.

Rappresenta cioè la fase in cui vengono definiti gli obiettivi programmatici, ossia i piani e i progetti che l'organo di governo intende realizzare in un periodo determinato.

Questa fase, sotto il profilo della programmazione cosiddetta operativa, consiste nella predisposizione del piano dettagliato degli obiettivi, espressi da valori, oltre che da dati e altri elementi qualitativi contenuti prima del bilancio e poi nel Piano esecutivo di gestione.

Pertanto, particolare attenzione deve essere rivolta al Piano esecutivo di gestione attraverso il quale si procede ad una ulteriore graduazione degli obiettivi

Gli obiettivi da porre al centro della valutazione e della programmazione devono:

- 1) essere rilevanti e pertinenti: il rapporto deve essere stabilito rispetto ai bisogni della collettività, le priorità politiche e le strategie dell'amministrazione;
- 2) essere specifici e misurabili: gli obiettivi devono essere riferiti a elementi concreti e non ad una caratteristica generale e generica, cioè non devono avere un carattere indefinito;
- 3) determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi: in altre parole gli obiettivi devono produrre effetti positive sulle attività svolte. Per la fissazione degli obiettivi occorre avere ben chiaro il risultato tangibile che si vuole ottenere;
- 4) avere un arco temporale determinato; l'obiettivo deve avere un periodo (congruo) per la sua realizzazione ovvero un termine per il suo raggiungimento;
- 5) essere correlati alla qualità e alla quantità delle risorse disponibili; la correlazione non è effettuata esclusivamente con le risorse finanziarie, ma con le risorse umane, strumentali ecc..

Nella fase successiva si dovrà, quindi, procedere alla "rilevazione dei dati relativi ai costi e ai proventi nonché rilevazione dei risultati raggiunti" e cioè al calcolo dei componenti positivi e negativi e alla considerazione dei risultati che da essi emergono.

La rilevazione dei dati relativi alla gestione rappresenta l'attuazione dei programmi e dei progetti, da parte dei responsabili, tenendo in considerazione le risorse loro assegnate.

La rilevazione dei risultati ottenuti attraverso le operazioni di gestione permette:

- a) di verificare in anticipo se la gestione si sviluppi secondo le linee direttrici del piano annuale e indicare ai vari organi dell'Ente le azioni da intraprendere nel futuro immediato;
- b) di verificare mediante l'analisi degli scostamenti il grado di realizzazione del programma medesimo e il raggiungimento dei suoi obiettivi, alla luce dei risultati già effettivamente conseguiti;
- c) di prendere adeguati provvedimenti correttivi nel caso in cui la verifica segnali l'esistenza di disfunzioni gestionali o di programmi non più validi.

Per l'attuazione del controllo sono quindi necessari i dati consuntivi che rilevino i risultati raggiunti.

Le informazioni più significative in ordine ai risultati possono essere ottenute attraverso l'utilizzo di una serie di indicatori tra cui ricordiamo:

- gli indicatori di attività;
- gli indicatori di efficienza;
- gli indicatori di efficacia.

Gli indicatori di attività tendono ad esprimere l'attività svolta da una determinata unità organizzativa mettendo a raffronto l'attività erogata con il carico di lavoro, potenziale o reale, riferita all'unità organizzativa.

Con gli indicatori di efficienza e di efficacia si intende misurare la performance dell'attività gestionale dell'ente.

E' noto che l'efficienza rileva la capacità di produrre beni o servizi (output) in relazione all'utilizzo di risorse, dato ricavato dagli indicatori di attività che calcolano il livello di beni e servizi prodotti dalle unità organizzative (input).

Una unità organizzativa produce in condizioni di efficienza se a parità di output minimizza le risorse consumate oppure se a parità di risorse utilizzate massimizza l'output prodotto; l'input può essere rappresentato sia dal costo sostenuto per i prodotti consumati (valore economico), oppure dalla spesa impegnata (valore finanziario) o ancora da un valore fisico dato dal numero di unità dei fattori della produzione utilizzati.

La rilevazione dei dati infrannuali deve avvenire attraverso il *sistema di reporting* che è costituito dall'insieme delle procedure operative e degli strumenti che consentono un ritorno informativo a tutti i soggetti interessati.

Il controllo di gestione deve, quindi, passare all'ulteriore fase che riguarda la "valutazione dei dati predetti in rapporto al piano degli obiettivi" vale a dire una considerazione critica-propositiva di ciò che si è fatto rispetto a quanto ci si era proposti di fare, cosiddetta analisi degli scostamenti.

Lo scopo della valutazione è quello di fornire elementi agli organi di governo, per comprendere quanto e come gli indirizzi espressi trovino realizzazione e con quali sforzi e con quali investimenti.

Con una periodicità stabilita, il servizio di controllo interno presenta al Consiglio di Amministrazione una relazione sulle verifiche effettuate, sugli scostamenti rilevati e sulle proprie valutazioni in ordine alle eventuali cause del mancato raggiungimento dei risultati, proponendo i rimedi ritenuti necessari per l'attuazione degli obiettivi programmati, anche sotto l'aspetto organizzativo.

In ogni caso, nei primi mesi di ciascun anno, il servizio di controllo interno presenta un rapporto di gestione sull'attività svoltasi nell'anno precedente, con le proprie valutazioni conclusive, affinché sia verificata l'osservanza degli indirizzi impartiti e delle priorità

indicate, la conformità dei provvedimenti adottati e delle procedure azionate, nonché l'opportunità di introdurre le modifiche necessarie per un più razionale impiego delle risorse e per il miglioramento dei risultati di gestione, sulla scorta delle informazioni contenute nella relazione annuale.

La valutazione a consuntivo degli obiettivi si propone concretamente di stabilire:

- se l'obiettivo sia stato conseguito o conseguito parzialmente;
- in quale misura l'obiettivo sia stato conseguito.

Il predetto sistema sarà, quindi, posto a fondamento di un'ulteriore fase del processo di controllo avente ad oggetto la **valutazione dei risultati organizzativi e dei rendimenti individuali del personale, anche di qualifica dirigenziale.**

Il sistema di misurazione e valutazione dei risultati verrà sviluppato sulla base dei seguenti principi generali:

1. consentire la misurazione, la valutazione e quindi del livello di rendimento atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
2. consentire un'analisi delle cause legate a tali scostamenti;
3. consentire un monitoraggio continuo dei risultati dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio;
4. garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità della misurazione della performance;
5. assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato dei rendimenti, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
6. promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione dei risultati;

L'ufficio di controllo deve poter avere libero accesso ai dati finanziari dei centri di costo per le successive operazioni di riclassificazione budgetaria e di controllo.

### **FASE B) IL CONTROLLO ORGANIZZATIVO**

Se il controllo di gestione pone sotto esame l'azione amministrativa dell'ente, l'attività di controllo organizzativo ha per oggetto la valutazione della qualità delle risorse umane ed è rivolta alla misurazione e/o alla valutazione della *performance* aziendale ed individuale.

Oggetto di valutazione non sono ovviamente le persone in quanto tali, ossia i dirigenti/responsabili dei servizi quanto le loro prestazioni e le loro capacità organizzative.



L'attività di valutazione è essenziale al fine di individuare eventuali responsabilità dirigenziali necessarie per la revoca o per la destinazione ad altro incarico del dirigente o del responsabile di servizio.

La valutazione avviene con periodicità annuale, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, a conferma della necessità di un sistema integrato di controlli, tenendo "particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione" ossia degli obiettivi conseguiti nonché, in coerenza con quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

### **3. Descrizione del sistema di valutazione**

#### **3.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione**

L'E.a.u.t. è un ente pubblico economico che è stata costituito in data 3/11/2011 per provvedere:

a) alla progettazione ed alla esecuzione di opere di accumulo, adduzione e distribuzione delle acque a scopo prevalentemente irriguo, nonché alla relativa gestione, esercizio e manutenzione, nell'ambito delle competenze attribuite al Ministero dell'agricoltura e delle foreste.

b) all'effettuazione di studi e ricerche, anche sperimentali, connessi.

L'attuale struttura organizzativa dell'E.a.u.t. è illustrata nell'organigramma di cui alla successiva tabella

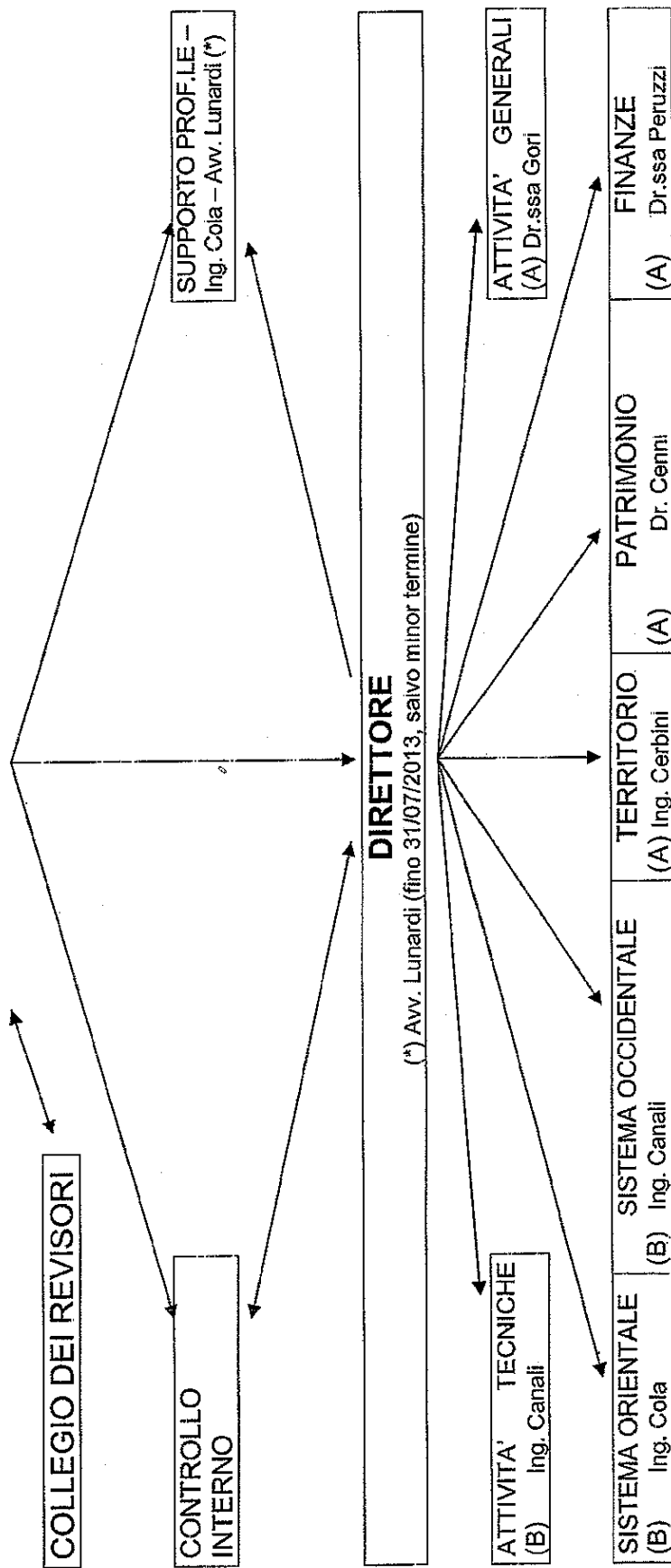


# ORGANIGRAMMA EAUT - 2013

PRESIDENTE

e

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE



## DIRETTORE

(\*) Avv. Lunardi (fino 31/07/2013, salvo minor termine)

ATTIVITA' TECNICHE  
(B) Ing. Canali

ATTIVITA' GENERALI  
(A) Dr.ssa Gori

SISTEMA ORIENTALE  
(B) Ing. Cola

SISTEMA OCCIDENTALE  
(B) Ing. Canali

TERRITORIO  
(A) Ing. Cerbini

PATRIMONIO  
(A) Dr. Cerri

FINANZE  
(A) Dr.ssa Peruzzi

CONTROLLO INTERNO

SUPPORTO PROF.LE -  
Ing. Cola - Avv. Lunardi (\*)

COLLEGIO DEI REVISORI



In ragione della natura delle attività conferite, le Strutture Operative (B) risultano coordinate dall'Ing. Canali mentre quelle di Supporto (A) direttamente dal Direttore.

L'Ing. Cerbini nell'ambito delle Attività Tecniche sovrintenderà all'Ufficio Progetti.

Il Dr. Cenni è altresì "economo" e "consegnatario" (reg.to c.tà).

Inoltre ai Servizi per l'intanto sono funzionalmente assegnati:

1) alle Strutture di Supporto Rag. Zanelli (Attività Generali) che ha assegnata l'unità funzionale "relazioni con il pubblico", Sig. Binucci (Finanze) che opera prevalentemente presso il Territorio e ha assegnata l'unità funzionale "pagamenti-incassi", Geom. Rossi (Territorio), Geom. Borragine (Territorio) e Sig.ra Gianoncelli (Territorio);

2) alle Strutture Operative per l'intanto sono funzionalmente assegnati:

a) al Sistema Occidentale il Sig. Rocchi e il Geom. Chesi il quale ha assegnata l'unità funzionale "Calcione-Battagli";

b1) al Sistema Orientale per Montedoglio-Sovara il Sig. Betti e il Sig. Gaggiottini ed il Geom Rosati il quale ha assegnata l'unità funzionale omonima;

b2) al Sistema Orientale per il Chiascio Sig. Bacoccoli e Sig. De Simone.

Si precisa che l'espressione "per l'intanto" prima usata evidenzia la necessità di sottoporre il quadro delle assegnazioni al CdA, oltre che il doverne dare informazione alle oo.ss..

Per quanto concerne dighe e relative infrastrutture sono state concordate le seguenti assegnazioni di responsabilità principali, dovendosi ottemperare alle normative di settore:

- Ing. Canali: Resp. Diga Calcione; Resp. Adduzione Sovara (da opera di presa); Sost. Resp. Diga Montedoglio; Sost. Resp. Diga Sovara;
- Ing. Cola: Resp. Diga Montedoglio; Resp. Diga Sovara (fino opera di presa); Resp. Adduzione Montedoglio; Sost. Resp. Diga Chiascio;
- Ing. Cerbini: Resp. Diga Chiascio; Resp. Add.ne Chiascio; Resp. Adduzione Calcione; Sost. Resp. Diga Calcione.



## **PROSPETTO-FUNZIONI STRUTTURE EAUT**

### **DIRETTORE**

Spettano al Direttore i compiti di cui a legge istitutiva, Statuto, Regolamento di contabilità e Regolamento di organizzazione.

### **CONTROLLO INTERNO**

Spettano al Servizio per il Controllo Interno (Struttura di supporto per verifiche) i compiti anche di controllo della gestione come da Regolamento di contabilità e da Regolamento di organizzazione ai sensi del quale opera anche il Nucleo di valutazione inserito in tale Servizio.

### **SUPPORTO PROFESSIONALE**

Spettano al Servizio di supporto professionale (Struttura specialistica di supporto) i compiti di supporto tecnico e legale di cui al regolamento di organizzazione, oltre allo svolgimento delle attività complementari e correlate.

Il Servizio cura gli eventuali affidamenti di competenza e le eventuali comunicazioni di competenza.



### **ATTIVITA' GENERALI**

Spettano al Servizio Attività Generali (Struttura di supporto qualificata) i seguenti compiti: relazioni con il pubblico; rilevazione fabbisogno del personale e procedure di reclutamento; tenuta repertorio atti negoziali; tenuta protocollo; tenuta archivio; tenuta deliberazioni e disposizioni; comunicazioni istituzionali; assistenza a CdA, Collegio dei revisori e Consulite; comunicazioni istituzionali; attività residuali (non espressamente in capo ad altri Servizi). Il tutto oltre allo svolgimento delle attività complementari e correlate.

Il Servizio cura gli affidamenti di competenza e le relative comunicazioni.

### **ATTIVITA' TECNICHE**

Spettano al Servizio Attività Tecniche (Struttura operativa qualificata) i seguenti compiti: attività inerenti la programmazione, la progettazione (all'Ufficio Progettazione in esso inserito), la realizzazione dei lavori pubblici (comprese le altre attività complementari, inclusa l'attività spropriativi). Il tutto oltre allo svolgimento delle attività complementari e correlate.

Il Servizio cura gli affidamenti di competenza e le relative comunicazioni.

### **SISTEMA ORIENTALE**

Spettano al Servizio Sistema Orientale (Struttura operativa) i seguenti compiti: Gestione (esercizio e manutenzione) comprese le altre attività complementari e correlate riferite a:



- Diga Montedoglio con versante orientale adduzione e galleria derivazione fino al Sovara;
- Sistema Chiasco.

Il Servizio cura gli affidamenti di competenza e le relative comunicazioni.

### **SISTEMA OCCIDENTALE**

Spettano al Servizio Sistema Occidentale (Struttura operativa) i seguenti compiti: Gestione (esercizio e manutenzione) comprese le altre attività complementari e correlate riferite a:

- Sistema Foenna;
- Sistema Battagli;
- Versante occidentale adduzione Montedoglio a valle Sovara;

Il Servizio cura gli affidamenti di competenza e le relative comunicazioni.

### **PATRIMONIO**

Spettano al Servizio Patrimonio (Struttura di supporto) – tenuto anche conto delle previsioni di cui al Regolamento di contabilità e al Regolamento di organizzazione – i seguenti compiti: Gestione delle risorse umane dipendenti e/o assegnate anche temporaneamente a EAU e adempimenti complementari; Gestione (anche economale) delle risorse mobiliari e immobiliari di EAU; Coordinazione/organizzazione acquisti-forniture. Il tutto oltre allo svolgimento delle attività complementari e correlate.

Il Servizio cura gli affidamenti di competenza e le relative comunicazioni.



## **FINANZE**

Spettano al Servizio Finanze (Struttura di supporto) i compiti di cui al Regolamento di contabilità, oltre allo svolgimento delle attività complementari e correlate.

Il Servizio cura gli affidamenti di competenza e le relative comunicazioni.

## **TERRITORIO**

Spettano al Servizio Territorio (Struttura prevalentemente di supporto) i seguenti compiti: attività di presidio territoriale; attività proprie dei Servizi Attività tecniche (con riferimento all'area territoriale di pertinenza) e del Sistema Orientale da esercitare in raccordo coi medesimi; attività di ausilio ai Servizi Attività tecniche, Sistema Orientale, Patrimonio, Finanze e Attività Generali a fronte di interazione anche territoriale con le attività svolte da tali Servizi. Il tutto oltre allo svolgimento delle attività complementari e correlate.

Il Servizio cura gli affidamenti di diretta competenza e le relative comunicazioni.

### 3.2 Metodologia adottata ai fini della misurazione e valutazione dei risultati organizzativi

La misurazione dei risultati organizzativi è intesa come quel complesso di azioni e strumenti volti misurare e cioè a quantificare tutte le dimensioni della performance necessarie a migliorare e rendere più razionale la decisione nell'ambito dei processi decisionali e più trasparente la rendicontazione.

Il sistema di misurazione dei risultati organizzativi dell' E.a.u.t. si compone di due elementi fondamentali:

- 1) **INDICATORI**
- 2) **TARGET**

1) **INDICATORI** - Gli indicatori di risultati sono intesi come strumenti che consentono l'attività di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni relative ad aspetti rilevanti ai fini del raggiungimento degli scopi istituzionali e degli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente.

Il sistema di misurazione e valutazione dei risultati dell'E.a.u.t. elabora e rappresenta, quindi, sotto forma di indicatori, le seguenti informazioni di risultato:

a) **indicatori di risorse** - Questa categoria di indicatori riguarda l'ammontare delle risorse impiegate, tipicamente espresse in termini finanziari (spese) e/o economici (costi) oppure in termini fisici (personale impiegato);

b) **indicatori di processo** - Questa categoria di indicatori si riferisce ai tempi ed alle attività interne svolte per il raggiungimento dell'output (beni e servizi) finali destinati agli utenti. In questa categoria sono inclusi gli indicatori relativi alla misurazione dell'effettivo grado di attuazione di piani e programmi, nel rispetto dei costi, della qualità e dei tempi previsti;

c) **indicatori di prodotto** - Questa categoria di indicatori misura la quantità e/o la qualità delle attività, beni e servizi prodotti dall' E.a.u.t. in un dato arco temporale. La misurazione della quantità di prodotto si basa su una preventiva definizione del portafoglio dei prodotti e la rilevazione di quelli effettivamente erogati. Per quanto riguarda la qualità del prodotto si utilizzano gli indicatori relativi alla modalità con cui viene erogato un servizio in termini di caratteristiche rilevanti per gli utenti (accessibilità, tempestività, sufficienza delle informazioni fornite agli utenti sulle caratteristiche del servizio, stato e sicurezza delle strutture, soddisfazione del cliente..)



2) **TARGET** (*valore desiderato*) Lo sviluppo del sistema di misurazione dei risultati e degli elementi di cui si compone (target e indicatori) avviene secondo un processo ciclico composto dalle seguenti fasi:

- chiara individuazione, nell'ambito del processo di pianificazione (Piano delle attività e Piano degli obiettivi) degli obiettivi strategici e operativi e delle interdipendenze tra essi;
- specificazione per ogni obiettivo di uno o più indicatori di risultati;
- specificazione per ogni indicatore di un valore target;
- specificazione per ogni indicatore delle modalità per il calcolo dell'indicatore stesso e delle fonti di dati.

La valutazione dei risultati le performance organizzative dell'E.a.u.t. si sviluppa su due livelli:

- a) valutazione dei risultati complessivi dell'Ente;
- b) valutazione dei rendimenti delle unità organizzative di cui esso si compone.

In entrambi i casi la valutazione avverrà sulla base di due criteri di valutazione:

1. confronto tra il livello di performance attesa (target prefissato dell'indicatore associato all'obiettivo) e livello di performance effettivamente conseguita (valore dell'indicatore misurato a consuntivo);
2. analisi – laddove possibile e/o significativo – dei risultati conseguiti.

La valutazione avverrà in riferimento all'attuazione di piani, programmi e obiettivi, mediante la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi.

In sede di valutazione dovranno quindi essere verificati:

- il rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- il rispetto degli standard qualitativi e quantitativi definiti;
- il livello di assorbimento delle risorse;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse;
- la qualità e quantità dei servizi erogati.

La valutazione dei risultati e dei rendimenti avverrà, quindi, sulla base della valutazione della capacità di realizzare i target attesi e progetti e sarà supportata da specifiche schede di valutazione. Partendo dagli obiettivi, indicatori e risorse assegnate ad ogni unità organizzativa viene costruita, sempre per ogni unità organizzativa, uno o più "schede obiettivi". Nella scheda obiettivi sono contenute tutte le informazioni essenziali per procedere ad una valutazione generale dell'unità organizzativa: gli obiettivi, gli indicatori, il peso che misura la rilevanza attribuita ad ogni specifico indicatore; il target relativo all'anno, il valore consuntivo, gli scostamenti rispetto al target. Nella scheda sono poi

riepilgate le risorse economiche (costi) e umane (personale) effettivamente a disposizione per la realizzazione dell'obiettivo.

### *3.3. Metodologia adottata ai fini della misurazione e della valutazione dei rendimenti individuali*

La valutazione dei rendimenti individuali è intesa come il processo attraverso cui si definisce, misura, valuta e riconosce il contributo fornito dal dipendente, in base al confronto tra le attese dell'organizzazione ed il risultato effettivo conseguito, con un metodo che garantirà equità e coerenza rispetto agli obiettivi prefissati dall'organizzazione.

#### **a) La Componente "obiettivi"**

Costituisce la parte quantitativa della valutazione dei rendimenti individuali: il Piano degli obiettivi individua gli obiettivi anche di natura strategica. Tale sistema di obiettivi organizzativi viene declinato in un sistema di obiettivi operativi individuali secondo i seguenti criteri generali:

- per il Direttore Generale, gli obiettivi individuali sono definiti in stretto collegamento con gli obiettivi strategici individuati nel Piano delle attività e nel Piano degli obiettivi. In questo caso l'assegnazione degli obiettivi individuali è effettuata dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Nucleo di Valutazione;
- per i ruoli direttivi (dirigenti) la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dal Direttore;
- per i ruoli gestionali (responsabili di Posizione organizzativa) la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi;
- per i ruoli operativo la declinazione degli obiettivi organizzativi in obiettivi individuali è effettuata dai ruoli direttivi.

L'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e ai ruoli gestionali, sarà disposta sulla base dei piani operativi, di cui al seguente modello - allegato 1).

**Allegato 1**

**SCHEDA TECNICA PER LA PREDISPOSIZIONE  
DEI PIANI OPERATIVI ANNO....**

**ANAGRAFICA DEL PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE .....  
(PIANO DELLE ATTIVITA' E DEGLI OBIETTIVI.....)**

IDENTIFICAZIONE .....

PROGRAMMA N. ....

OBIETTIVO N. ....

DIRIGENTE RESPONSABILE .....

**IMPOSTAZIONE DEL PIANO OPERATIVO**

Titolo del piano e breve descrizione	
Obiettivi da conseguire ed eventuali obiettivi intermedi	
Indicazione dei tempi necessari al completamento del piano e alle eventuali scadenze intermedie	
Indicatori per la verifica del raggiungimento degli obiettivi finali e intermedi	

**MEMBRI DEL GRUPPO DI LAVORO**

<b>DIPENDENTI</b>	<b>CATEGORIA E POSIZIONE ECONOMICA</b>	<b>MODALITA' DI UTILIZZO</b>

b) La componente comportamenti professionali

Il modo di agire delle persone all'interno del contesto organizzativo, espressione delle conoscenze e delle capacità messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Per ogni ruolo coinvolto nel processo di valutazione della performance sono stati individuati alcuni comportamenti distintivi.

Al fine della valutazione delle componenti a) e b) vengono utilizzate le seguenti schede, riferite alle diverse categorie ("A", "B", "C", "Posizioni Organizzative e Responsabili di servizio" e "Dirigenti"):

Scheda di valutazione delle prestazioni individuali

Anno di riferimento

Dipendente valutato

Cognome e nome

Categoria e profilo di inquadramento

Collocazione organizzativa

Dirigente

Cognome e nome

Collocazione organizzativa

## VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

RISULTATI ATTESI	PESO (%)	VALUTAZIONE DESCRITTIVA DEI RISULTATI RAGGIUNTI *	FATTI DA CONSIDERARE *	VALUTAZIONE	PUNTI
		.....	.....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
		.....	.....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
		.....	.....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
		.....	.....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
<b>Totale 100%</b>				<b>Punteggio</b>	

\* Parti facoltative riservate al dipendente e da compilare nel caso in cui lo stesso ritenga opportuno integrare il giudizio numerico con una valutazione di tipo descrittivo.

La scala di valutazione è così articolata:

prestazione mediocre (punti 2): la prestazione risulta carente.

prestazione sufficiente (punti 6): la prestazione raggiunge il livello minimo di efficienza richiesto.

prestazione buona (punti 8): la prestazione risulta più che sufficiente. Il lavoro assegnato è portato a termine in modo adeguato.

prestazione ottima (punti 10): la prestazione raggiunge pienamente gli obiettivi. Non ci sono punti di debolezza in alcun aspetto del lavoro.

Nella casella "*risultati attesi*" dovrà essere specificato il contenuto degli obiettivi;

il "*peso*", espresso in valore percentuale, attesta l'importanza e strategicità degli obiettivi nell'ambito della struttura. La somma di tali pesi dovrà essere pari a 100;

nella casella "*valutazione descrittiva dei risultati raggiunti*", saranno brevemente descritti i risultati conseguiti;

la casella "*fatti da considerare*" servirà ad evidenziare i fatti oggettivi che possono aver influito sul raggiungimento dei risultati e che è opportuno considerare nella valutazione;

nella casella "*punti*", la valutazione espressa (da 2 a 10) si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione assegnato all'obiettivo, dividendo poi il valore ottenuto per 100. La somma dei punti di ciascun fattore darà il punteggio.

Allegato B - GAT. e<sup>11</sup>

Scheda di valutazione delle prestazioni individuali

Anno di riferimento

Dipendente valutato

Cognome e nome

Categoria e profilo di inquadramento

Collocazione organizzativa

Dirigente

Cognome e nome

Collocazione organizzativa



## VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

RISULTATI ATTESI	PESO (%)	VALUTAZIONE DESCRITTIVA DEI RISULTATI RAGGIUNTI *	FATTI DA CONSIDERARE *	VALUTAZIONE	PUNTI
		.....	.....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
		.....	.....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
		.....	.....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
		.....	.....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
<b>Totale</b> 100%				<b>Punteggio</b>	.....

\* Parti facoltative riservate al dipendente e da compilare nel caso in cui lo stesso ritenga opportuno integrare il giudizio numerico con una valutazione di tipo descrittivo.

La scala di valutazione è così articolata:

- prestazione mediocre (punti 2): la prestazione risulta carente.
- prestazione sufficiente (punti 6): la prestazione raggiunge il livello minimo di efficienza richiesto.
- prestazione buona (punti 8): la prestazione risulta più che sufficiente. Il lavoro assegnato è portato a termine in modo adeguato.
- prestazione ottima (punti 10): la prestazione raggiunge pienamente gli obiettivi. Non ci sono punti di debolezza in alcun aspetto del lavoro.

Nella casella “*risultati attesi*” dovrà essere specificato il contenuto degli obiettivi;

il “*peso*”, espresso in valore percentuale, attesta l’importanza e strategicità degli obiettivi nell’ambito della struttura. La somma di tali pesi dovrà essere pari a 100;

nella casella “*valutazione descrittiva dei risultati raggiunti*”, saranno brevemente descritti i risultati conseguiti;

la casella “*fatti da considerare*” servirà ad evidenziare i fatti oggettivi che possono aver influito sul raggiungimento dei risultati e che è opportuno considerare nella valutazione;

nella casella “*punti*”, la valutazione espressa (da 2 a 10) si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione assegnato all’obiettivo, dividendo poi il valore ottenuto per 100. La somma dei punti di ciascun fattore darà il punteggio.

**CATEGORIA B**

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO (%)	VALUTAZIONE	PUNTI
<b>1. rispondenza alle esigenze, precisione e qualità delle prestazioni:</b> indica la qualità delle prestazioni svolte rispetto a quanto previsto dal proprio ruolo e alle richieste del dirigente	50	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
<b>2. disponibilità verso gli utenti:</b> indica la capacità e la disponibilità nel capire le esigenze degli utenti e nel soddisfarle in modo adeguato	10	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
<b>3. capacità relazionali:</b> indica la capacità di instaurare relazioni positive con persone, comprendendone motivazioni e comportamenti	10	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
<b>4. disponibilità alla formazione:</b> fa riferimento alla disponibilità mostrata nel partecipare alle attività formative	10	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
<b>5. qualità dei risultati:</b> indica il livello qualitativo degli obiettivi raggiunti e la loro rispondenza alle aspettative	20	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
<b>Totale</b>		<b>Punteggio</b>	.....
<b>100 %</b>			.....

CATEGORIA D

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO (%)	VALUTAZIONE	PUNTI
1. <b>rispondenza alle esigenze, precisione e qualità delle prestazioni:</b> indica la qualità delle prestazioni svolte rispetto a quanto previsto dal proprio ruolo e alle richieste del dirigente	30	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
2. <b>grado di autonomia:</b> consiste nella capacità di operare anche in assenza di guida o supervisione	10	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
3. <b>disponibilità verso gli utenti:</b> indica la capacità e la disponibilità nel capire le esigenze degli utenti e nel soddisfarle in modo adeguato	10	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
4. <b>disponibilità a cambiamenti nei compiti assegnati e/o nel metodo operativo:</b> riguarda la capacità e la disponibilità a rispondere positivamente ai cambiamenti nei compiti assegnati e/o nelle modalità operative	5	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
5. <b>capacità organizzativa e di proporre soluzioni innovative:</b> si riferisce alla capacità di proporre nuove metodologie di lavoro e nuove modalità di soluzioni dei problemi gestionali ed organizzativi, per migliorare l'efficienza e la produttività individuale e di gruppo	15	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
6. <b>capacità di programmare e organizzare la propria attività:</b> è la capacità di pianificare ed organizzare le diverse attività per il raggiungimento degli obiettivi	10	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
7. <b>disponibilità alla formazione:</b> fa riferimento alla disponibilità mostrata nel partecipare alle attività formative	5	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
8. <b>affidabilità:</b> si riferisce alla continuità, alla costanza nel mantenimento degli standard di efficienza ed efficacia, che consente la prevedibilità dei tempi e dei rendimenti	15	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
<b>Totale</b>	<b>100 %</b>	<b>Punteggio</b>	.....

## Definizione dei parametri

### Rispondenza alle esigenze, precisione e qualità delle prestazioni

2. Mediocre: il livello qualitativo della prestazione non è soddisfacente.
6. Sufficiente: la prestazione raggiunge il livello qualitativo minimo.
8. Buona: la prestazione risulta adeguata e precisa; buona la qualità del lavoro.
10. Ottima: il livello qualitativo della prestazione è elevato.

### Disponibilità verso gli utenti

2. Mediocre: ha scarsa disponibilità verso gli utenti.
6. Sufficiente: è abbastanza disponibile verso gli utenti.
8. Buona: mostra comprensione e disponibilità verso gli utenti.
10. Ottima: è molto disponibile verso gli utenti.

### Capacità relazionali

2. Mediocre: mostra difficoltà ad instaurare relazioni positive con gli altri.
6. Sufficiente: non ha particolari problemi nei rapporti con gli altri.
8. Buona: sa comprendere le motivazioni e gli atteggiamenti degli altri ed instaura con loro relazioni positive.
10. Ottima: ha ottimi rapporti con gli altri, traendo il massimo beneficio dalle relazioni instaurate.

### Disponibilità alla formazione

2. Mediocre: raramente partecipa alle attività formative.
6. Sufficiente: partecipa solo alle attività formative imposte.
8. Buona: è sempre disponibile alla formazione.
10. Ottima: ricerca e propone l'organizzazione di attività formative per sé e per gli altri allo scopo di migliorare la qualità delle attività svolte.

### Qualità dei risultati

2. Mediocre: il livello qualitativo degli obiettivi raggiunti non è sufficiente.
6. Sufficiente: gli obiettivi conseguiti raggiungono il livello qualitativo minimo.
8. Buona: la qualità dei risultati raggiunti è più soddisfacente. Il lavoro assegnato è portato a termine in modo adeguato.
10. Ottima: i risultati raggiunti hanno un livello qualitativo elevato.

### Affidabilità

2. Mediocre: la qualità e i tempi del lavoro non sono costanti.
6. Sufficiente: è tendenzialmente costante nello svolgimento dei propri compiti.
8. Buona: esercita le mansioni con continuità rispetto agli standard qualitativi, quantitativi e temporali.
10. Ottima: svolge l'attività lavorativa con costanza e precisione notevoli.

#### **Grado di autonomia**

2. Mediocre: completa i compiti ma solo nell'ambito della stretta routine; mostra difficoltà in presenza di qualsiasi problema.
6. Sufficiente: realizza i compiti assegnati, richiedendo a volte la presenza del sovraordinato.
8. Buona: lavora in modo efficace senza supervisione, gestendo autonomamente le piccole variazioni.
10. Ottima: gestisce autonomamente qualsiasi compito assegnato, anche al di fuori della stretta routine; affronta da solo problemi e variazioni, dimostrando un buon grado di autonomia di azione e di giudizio.

#### **Disponibilità a cambiamenti nei compiti assegnati e/o nel metodo operativo**

2. Mediocre: mostra una certa resistenza al cambiamento, all'assunzione di compiti diversi e alle innovazioni di metodo operativo.
6. Sufficiente: accetta il cambiamento senza resistenze ma in modo passivo, soprattutto per cambiamenti profondi attende la presenza di pressioni dall'esterno.
8. Buona: è disponibile al cambiamento, verso il quale ha un atteggiamento positivo, anche in assenza di specifiche pressioni.
10. Ottima: accoglie con entusiasmo modifiche, anche profonde, nei compiti e nel metodo operativo; è aperto a nuove esperienze e considera i cambiamenti occasione di arricchimento e parte delle proprie responsabilità verso l'ente.

#### **Capacità organizzativa e di proporre soluzioni innovative**

2. Mediocre: ha scarsa capacità propositiva.
6. Sufficiente: si attiva solo su richiesta per individuare innovazioni utili.
8. Buona: propone spontaneamente miglioramenti nei metodi e nuove soluzioni ai problemi.
10. Ottima: propone e fa adottare innovazioni che spesso incidono positivamente sui processi lavorativi o sulle problematiche da affrontare.

#### **Capacità di programmare e organizzare la propria attività**

2. Mediocre: dimostra scarsa propensione a pianificare e programmare attività.
6. Sufficiente: mostra capacità organizzativa solo in presenza di carichi di lavoro contenuti e di situazioni non particolarmente complesse; fa ricorso al superiore gerarchico.
8. Buona: sa organizzare e programmare autonomamente e in modo adeguato le attività assegnate.
10. Ottima: mostra considerevoli capacità nel pianificare ed organizzare attività anche complesse; sa affrontare bene anche situazioni in cui i carichi di lavoro sono elevati.

Ai fini della valutazione delle competenze dovrà tenersi conto delle seguenti indicazioni:

*Peso (%):* il peso ponderale assegnato ai fattori di valutazione attesta l'incidenza degli stessi sulla posizione di lavoro ricoperta. Si tratta di valori percentuali, preventivamente definiti per ogni singola posizione, sulla base di valutazioni di tipo organizzativo che riguardano il contenuto del lavoro, i compiti e gli obiettivi assegnati. Tale valore andrà assegnato tenendo conto del fatto che la somma dei pesi dovrà essere pari a 100.

*Valutazione:* in questa colonna il dipendente valutato esprime il proprio giudizio, assegnando a ciascun fattore di valutazione un valore compreso tra 2 e 10. Per le categorie A e B i vari livelli di valutazione sono indicati da giudizi sintetici, così come riportati nelle tabelle (mediocre, sufficiente, etc.); mentre per le categorie C e D ad ogni giudizio corrisponde la relativa descrizione indicata nella tabella "*definizione dei parametri*".

*Punti:* la valutazione espressa (da 2 a 10) si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione assegnato al fattore e dividendo il valore ottenuto per 100.

Il punteggio massimo conseguibile in entrambe le schede è pari a 20. Per punteggi compresi tra 4 e 10 si assegna il 50% del fondo; per punteggi compresi tra 10,1 e 15 si assegna il 75% del fondo; per punteggi compresi tra 15,1 e 20 si assegna l'intero ammontare.

**Eventuali osservazioni da parte del dipendente**

**Firma del Dipendente**

.....

**Eventuali osservazioni da parte del Dirigente<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Parte da compilare nel caso in cui il Dirigente non concordi con la valutazione espressa dal dipendente. In tal caso il Dirigente, dovrà indicare dettagliatamente i fattori contenuti nelle schede, ai quali intende assegnare un diverso punteggio di valutazione.



**Possibili azioni per il miglioramento della prestazione da compilare a cura del Dirigente**

**1. Interventi formativi**

---

---

---

---

**2. Modifiche delle condizioni organizzative**

---

---

---

---

**3. Modifica dei compiti assegnati**

---

---

---

---

**4. Affiancamento di altri colleghi o superiori**

---

---

---

---

**5. Partecipazione a gruppi di progetto**

---

---

---

---

**6. Altri interventi**

---

---

---

---

Firma del Dirigente

.....

Eventuali osservazioni del Direttore <sup>2</sup>

Firma del Direttore

.....

<sup>2</sup> Parte da compilare solo in presenza di eventuali incongruenze fra la valutazioni espressa dal dipendente e quella del Dirigente

**Scheda B**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI - AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E RESPONSABILI DI SERVIZIO**  
**ANNO**

VALUTATO	
Cognome e nome	
Denominazione della Posizione organizzativa	
Collocazione organizzativa (Settore e Unità Operativa)	
Qualifica	
Data conferimento incarico	

**1. PRESTAZIONE:**

Fattori	Valutazione descrittiva	Valutazione (1)
1. Tempestività: attivazione tempestiva e capacità di gestire situazioni impreviste e di "emergenza"	..... ..... .....	1 2 3 4 5
2. Capacità ideativa e apertura al cambiamento: presentazione di proposte per iniziative utili e realistiche, disponibilità al cambiamento organizzativo e alle innovazioni normative e tecnologiche.	..... ..... ..... ..... .....	1 2 3 4 5
3. Esercizio dell'attività nel rispetto dei tempi, delle norme e delle procedure, garantendo il coordinamento degli obiettivi gestiti con quelli del settore (o unità operativa) di appartenenza.	..... ..... ..... .....	1 2 3 4 5
4. Grado di autonomia: capacità di operare anche in assenza di guida o supervisione.	..... ..... .....	1 2 3 4 5
5. Disponibilità verso gli utenti, interni ed esterni: capacità e disponibilità nel comprendere le esigenze degli utenti e nel soddisfarle in modo adeguato.	..... ..... ..... .....	1 2 3 4 5

## 2. COMPETENZE ORGANIZZATIVE<sup>1</sup>:

Fattori	Valutazione descrittiva	Valutazione (1)
6. Coordinamento efficace del contributo dei propri collaboratori, realizzato grazie all'ottenimento del consenso e alla valorizzazione delle competenze del potenziale degli stessi.	.....	1
	.....	2 3 4 5
7. Pianificazione ed organizzazione delle attività attraverso l'individuazione delle priorità operative ed un'equa distribuzione dei carichi di lavoro.	.....	1
	.....	2 3 4 5
8. Utilizzo ottimale di tutte le risorse a disposizione, con massimizzazione dei risultati e rispetto delle scadenze.	.....	1
	.....	2 3 4 5

**PUNTEGGIO X =** \_\_\_\_\_ punteggio "prestazione" + punteggio "competenze organizzative"  
 \_\_\_\_\_  
 8 (numero fattori)

(1) Grado di raggiungimento dell'obiettivo espresso dall'incarico (autovalutazione) secondo la seguente scala di valori:

- 1 = PRESTAZIONE INSUFFICIENTE: la prestazione non raggiunge gli obiettivi minimi richiesti.
- 2 = PRESTAZIONE QUASI SUFFICIENTE: la prestazione ha parzialmente raggiunto il risultato atteso.
- 3 = PRESTAZIONE BUONA: la prestazione è in linea con le aspettative.
- 4 = PRESTAZIONE OTTIMA: la prestazione è superiore alle aspettative.
- 5 = PRESTAZIONE ECCELLENTE: la prestazione è nettamente superiore alle aspettative.

<sup>1</sup> Questa parte della scheda non sarà compilata nel caso in cui l'espletamento dell'incarico non abbia comportato la gestione di risorse umane.

### 3. OBIETTIVI:

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Obiettivi	Indicatori	Risultato atteso (1)	Azioni guida (2)	Peso %	Azioni effettuate (2)	Risultati conseguiti (3)	Punteggio Dirigente (4)	Punteggio finale (H x E)
				Totale 100				

PUNTEGGIO Y .....

- (1) Valore atteso degli indicatori.
- (2) Le azioni guida e le azioni effettuate possono essere espresse in sintetico allegato.
- (3) Grado di raggiungimento dell'obiettivo espresso dall'incarico (autovalutazione) secondo la seguente scala di valori:  
 1 = PRESTAZIONE INSUFFICIENTE: la prestazione non raggiunge gli obiettivi minimi richiesti.  
 2 = PRESTAZIONE QUASI SUFFICIENTE: la prestazione ha parzialmente raggiunto il risultato atteso.  
 3 = PRESTAZIONE BUONA: la prestazione è in linea con le aspettative.  
 4 = PRESTAZIONE OTTIMA: la prestazione è superiore alle aspettative.  
 5 = PRESTAZIONE ECCELLENTE: la prestazione è nettamente superiore alle aspettative.
- (4) Grado di raggiungimento dell'obiettivo espresso con punti da 1 a 5 secondo la scala di valori sopra riportata.

EVENTUALI CONSIDERAZIONI DEL VALUTATO


EVENTUALI CONSIDERAZIONI DEL VALUTATORE


**PUNTEGGIO TOTALE**  
$$\frac{("X" + "Y")}{2}$$

.....
-------

Data.....

Firma del dirigente.....

Firma dell'incaricato.....

PUNTEGGIO		RETRIBUZIONE DI RISULTATO
DA	A	
1,1	2	10 % della retribuzione di posizione
2,1	3	15 % della retribuzione di posizione
3,1	4	20 % della retribuzione di posizione
4,1	5	25 % della retribuzione di posizione

Nel caso in cui il punteggio totale conseguito sia pari al livello minimo previsto (pari a 1), non viene riconosciuta alcuna retribuzione di risultato. Negli altri casi, il risultato ottenuto dà diritto alla retribuzione nelle seguenti misure:

**SCHEDA VALUTAZIONI OBIETTIVI - DIRIGENTI**

**Dirigente**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M
Obiettivi	Indicatori	Risultato atteso (1)	Complessità Dirigente (2)	Azioni guida Dirigente (3)	Peso % Amm.ne	Azioni effettuate (3)	Risultati conseguiti (4)	Proposta di valutazione dirigente (5)	Punteggio N.d.V. (6)	Punteggio finale (LxM)
<b>TOTALI</b>					<b>100%</b>					

(1) Valore atteso degli indicatori.

(2) Scala delle complessità: 1 = di routine; 2 = modesto; 3 = ordinario; 4 = rilevante; 5 = assoluta rilevanza.

(3) Le azioni guida e le azioni effettuate possono essere espresse in sintetico allegato.

(4) Grado di raggiungimento dell'obiettivo espresso dal dirigente (autovalutazione).

(5) Proposta di valutazione espressa dal dirigente con punti da 1 a 5 (autovalutazione) secondo la seguente scala di valori:

- 1 = PRESTAZIONE INSUFFICIENTE: la prestazione non raggiunge gli obiettivi minimi richiesti.
- 2 = PRESTAZIONE QUASI SUFFICIENTE: la prestazione ha parzialmente raggiunto il risultato atteso.
- 3 = PRESTAZIONE BUONA: la prestazione è in linea con le aspettative.
- 4 = PRESTAZIONE OTTIMA: la prestazione è superiore alle aspettative.
- 5 = PRESTAZIONE ECCELLENTE: la prestazione è nettamente superiore alle aspettative.

(6) Grado di raggiungimento dell'obiettivo espresso dall'O.I.V. secondo la stessa scala di valori di cui alla nota (5).

La valutazione conseguimento obiettivi "peserà" al 70% della valutazione totale. Il restante 30% sarà imputato alla valutazione dei comportamenti organizzativi. (Il valore corrisponde al 90% dell'indennità di risultato, tenuto conto che il 10% è riservato al Sindaco).

Data \_\_\_\_\_ Per accettazione \_\_\_\_\_



VALUTAZIONE RIFERITA ALLA .....  
 DIRIGENTE

FATTORI	Valutazione del dirigente di settore descrittiva	Valutazione del dirigente di settore numerica	Valutazione del Direttore Generale descrittiva	Valutazione del Direttore Generale numerica
a. Attivazione tempestiva, in grado di velocizzare l'attività complessiva e di affrontare eventi imprevisti	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3 4 5	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3 4 5
b. Mantenimento e/o miglioramento degli standard di efficacia, efficienza e qualità, anche con riferimento ai rapporti con l'utenza	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3 4 5	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3 4 5
c. Adeguata applicazione delle competenze possedute nel settore specifico di attività e propensione all'aggiornamento professionale	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3

	..... ..... ..... .....	4 5	..... ..... ..... .....	4 5
d. Presentazione di proposte per iniziative utili e realistiche, promozione delle innovazioni tecnologiche e procedurali e dei conseguenti processi formativi destinati al personale	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3 4 5	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3 4 5
e. Coordinamento efficace dei propri collaboratori, realizzato programmandone le attività e distribuendo equamente i carichi di lavoro	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3 4 5	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3 4 5
f. Assunzione di un ruolo di guida e di responsabilità, ottenimento del consenso dei propri collaboratori e soluzione di eventuali conflitti interpersonali	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3 4	..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	1 2 3 4



**EVENTUALI CONSIDERAZIONI DEL DIRIGENTE DI SETTORE**


**EVENTUALI CONSIDERAZIONI DEL DIRETTORE GENERALE**


IL DIRIGENTE

IL DIRETTORE GENERALE

La scheda proposta si riferisce alla valutazione dei comportamenti organizzativi di tutti i dirigenti assegnati ad un Settore. Essa corrisponde alla valutazione, prevista dall'art. 14 CCNL 1998-2001 della dirigenza, della "prestazione" e delle "competenze organizzative" di ciascun dirigente.

La valutazione riguarda quindi sia l'applicazione delle competenze professionali del dirigente, sia la capacità dello stesso di organizzare, gestire e valorizzare le risorse umane assegnategli.

La scheda si apre con una tabella dedicata alla valutazione dei dirigenti di Unità Operativa, basata su fattori di valutazione che danno conto delle capacità gestionali, organizzative, relazionali messe in atto da ciascun dirigente nel periodo di riferimento.

Tale parte della scheda è compilata a cura dei dirigenti stessi (autovalutazione), i quali esprimono una valutazione descrittiva (nella quale forniscono anche esemplificazioni o fatti rilevanti) e numerica; i dirigenti di unità operativa hanno anche la possibilità di esprimere considerazioni finali e generali, in apposita tabella, evidenziando problemi o circostanze particolari che abbiano influenzato il raggiungimento dei risultati.

Dopo aver espresso la propria valutazione, il dirigente di U.O. rimette la scheda al dirigente di Settore, che esprime la sua valutazione descrittiva e numerica (che può essere anche di semplice conferma di quanto espresso dal dirigente di U.O.); tale valutazione deve essere comunicata al dirigente interessato in apposito colloquio di valutazione.

Nel caso il dirigente di U.O. ritenga non condivisibile la valutazione adottata dal dirigente di Settore, invia la scheda, con nota motivata, al Direttore Generale, che esprime un giudizio risolutivo dopo contraddittorio con gli interessati.

Il Dirigente di Settore compila poi la parte di scheda che lo riguarda, con le stesse modalità previste per il dirigente di U.O., inviandola al Direttore Generale che esprime la sua valutazione riferita al Dirigente di Settore; tale valutazione deve essere comunicata al dirigente interessato in apposito colloquio di valutazione.

Il procedimento descritto ha un peso pari al 30% della valutazione, mentre il restante 70% è imputato alla valutazione degli obiettivi.

Il calcolo della media ponderata dei valori risultanti dalle due valutazioni, necessario al fine di determinare la valutazione finale, è il seguente:

$$\text{VALUTAZIONE A} = [( \text{punteggio "X"} \times 30) + (\text{punteggio "Y"} \times 70)]/100$$

Tale media è finalizzata a sua volta alla distribuzione del 90% del fondo destinato alla retribuzione di risultato; un successivo giudizio del Sindaco, espresso mediante la compilazione della scheda sotto riportata, sarà finalizzato alla distribuzione della restante quota, pari al 10%.

Sono inoltre inviate al Sindaco tutte le schede di valutazione relative ai comportamenti organizzativi e relative agli obiettivi, con i risultati finali, in quanto spetta comunque a tale organo la valutazione finale.

## Definizione dei parametri

### Rispondenza alle esigenze, precisione e qualità delle prestazioni

2. **Mediocre:** il livello qualitativo della prestazione non è soddisfacente.
6. **Sufficiente:** la prestazione raggiunge il livello qualitativo minimo.
8. **Buona:** la prestazione risulta adeguata e precisa; buona la qualità del lavoro.
10. **Ottima:** il livello qualitativo della prestazione è elevato.

### Disponibilità verso gli utenti

2. **Mediocre:** ha scarsa disponibilità verso gli utenti.
6. **Sufficiente:** è abbastanza disponibile verso gli utenti.
8. **Buona:** mostra comprensione e disponibilità verso gli utenti.
10. **Ottima:** è molto disponibile verso gli utenti.

### Capacità relazionali

2. **Mediocre:** mostra difficoltà ad instaurare relazioni positive con gli altri.
6. **Sufficiente:** non ha particolari problemi nei rapporti con gli altri.
8. **Buona:** sa comprendere le motivazioni e gli atteggiamenti degli altri ed instaura con loro relazioni positive.
10. **Ottima:** ha ottimi rapporti con gli altri, traendo il massimo beneficio dalle relazioni instaurate.

### Disponibilità alla formazione

2. **Mediocre:** raramente partecipa alle attività formative.
6. **Sufficiente:** partecipa solo alle attività formative imposte.
8. **Buona:** è sempre disponibile alla formazione.
10. **Ottima:** ricerca e propone l'organizzazione di attività formative per sé e per gli altri allo scopo di migliorare la qualità delle attività svolte.

### Qualità dei risultati

2. **Mediocre:** il livello qualitativo degli obiettivi raggiunti non è sufficiente.
6. **Sufficiente:** gli obiettivi conseguiti raggiungono il livello qualitativo minimo.
8. **Buona:** la qualità dei risultati raggiunti è più soddisfacente. Il lavoro assegnato è portato a termine in modo adeguato.
10. **Ottima:** i risultati raggiunti hanno un livello qualitativo elevato.

Ai fini della valutazione delle competenze dovrà tenersi conto delle seguenti indicazioni:

*Peso (%)*: il peso ponderale assegnato ai fattori di valutazione attesta l'incidenza degli stessi sulla posizione di lavoro ricoperta. Si tratta di valori percentuali, preventivamente definiti per ogni singola posizione, sulla base di valutazioni di tipo organizzativo che riguardano il contenuto del lavoro, i compiti e gli obiettivi assegnati. Tale valore andrà assegnato tenendo conto del fatto che la somma dei pesi dovrà essere pari a 100.

*Valutazione*: in questa colonna il dipendente valutato esprime il proprio giudizio, assegnando a ciascun fattore di valutazione un valore compreso tra 2 e 10. Per le categorie A e B i vari livelli di valutazione sono indicati da giudizi sintetici, così come riportati nelle tabelle (mediocre, sufficiente, etc.); mentre per le categorie C e D ad ogni giudizio corrisponde la relativa descrizione indicata nella tabella "*definizione dei parametri*".

*Punti*: la valutazione espressa (da 2 a 10) si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione assegnato al fattore e dividendo il valore ottenuto per 100.

Il punteggio massimo conseguibile in entrambe le schede è pari a 20. Per punteggi compresi tra 4 e 10 si assegna il 50% del fondo; per punteggi compresi tra 10,1 e 15 si assegna il 75% del fondo; per punteggi compresi tra 15,1 e 20 si assegna l'intero ammontare.

Eventuali osservazioni da parte del dipendente

Firma del Dipendente

.....

Eventuali osservazioni da parte del Dirigente<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Parte da compilare nel caso in cui il Dirigente non concordi con la valutazione espressa dal dipendente. In tal caso il Dirigente, dovrà indicare dettagliatamente i fattori contenuti nelle schede, ai quali intende assegnare un diverso punteggio di valutazione.



Possibili azioni per il miglioramento della prestazione da compilare a cura del Dirigente

*1. Interventi formativi*

---

---

---

*2. Modifiche delle condizioni organizzative*

---

---

---

*3. Modifica dei compiti assegnati*

---

---

---

*4. Affiancamento di altri colleghi o superiori*

---

---

---

*5. Partecipazione a gruppi di progetto*

---

---

---

*6. Altri interventi*

---

---

---

Firma del Dirigente

.....

Eventuali osservazioni del Direttore<sup>2</sup>

Firma del Direttore

.....

<sup>2</sup> Parte da compilare solo in presenza di eventuali incongruenze fra la valutazioni espressa dal dipendente e quella del Dirigente

**Allegato B - CAT. "B"**

**Scheda di valutazione delle prestazioni individuali**

Anno di riferimento

Dipendente valutato

Cognome e nome

Categoria e profilo di inquadramento

Collocazione organizzativa

Dirigente

Cognome e nome

Collocazione organizzativa

**VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

RISULTATI ATTESI	PESO (%)	VALUTAZIONE DESCRITTIVA DEI RISULTATI RAGGIUNTI *	FATTI DA CONSIDERARE *	VALUTAZIONE	PUNTI
		.....	.....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
		.....	.....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
		.....	.....	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente..... punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
<b>Totale 100%</b>				<b>Punteggio</b>	

\* Parti facoltative riservate al dipendente e da compilare nel caso in cui lo stesso ritenga opportuno integrare il giudizio numerico con una valutazione di tipo descrittivo.

La scala di valutazione è così articolata:

prestazione mediocre (punti 2): la prestazione risulta carente.

prestazione sufficiente (punti 6): la prestazione raggiunge il livello minimo di efficienza richiesto.

prestazione buona (punti 8): la prestazione risulta più che sufficiente. Il lavoro assegnato è portato a termine in modo adeguato.

prestazione ottima (punti 10): la prestazione raggiunge pienamente gli obiettivi. Non ci sono punti di debolezza in alcun aspetto del lavoro.

Nella casella "*risultati attesi*" dovrà essere specificato il contenuto degli obiettivi;

il "*peso*", espresso in valore percentuale, attesta l'importanza e strategicità degli obiettivi nell'ambito della struttura. La somma di tali pesi dovrà essere pari a 100;

nella casella "*valutazione descrittiva dei risultati raggiunti*", saranno brevemente descritti i risultati conseguiti;

la casella "*fatti da considerare*" servirà ad evidenziare i fatti oggettivi che possono aver influito sul raggiungimento dei risultati e che è opportuno considerare nella valutazione;

nella casella "*punti*", la valutazione espressa (da 2 a 10) si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione assegnato all'obiettivo, dividendo poi il valore ottenuto per 100. La somma dei punti di ciascun fattore darà il punteggio.

**CATEGORIA C**

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO (%)	VALUTAZIONE	PUNTI
1. <b>rispondenza alle esigenze, precisione e qualità delle prestazioni:</b> indica la qualità delle prestazioni svolte rispetto a quanto previsto dal proprio ruolo e alle richieste del dirigente	30	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
2. <b>disponibilità verso gli utenti:</b> indica la capacità e la disponibilità nel capire le esigenze degli utenti e nel soddisfarle in modo adeguato	10	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
3. <b>capacità relazionali:</b> indica la capacità di instaurare relazioni positive con persone, comprendendone motivazioni e comportamenti	10	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
4. <b>qualità dei risultati:</b> indica il livello qualitativo degli obiettivi raggiunti e la loro rispondenza alle aspettative	20	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
5. <b>disponibilità alla formazione:</b> fa riferimento alla disponibilità mostrata nel partecipare alle attività formative	10	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
6. <b>affidabilità :</b> si riferisce alla continuità, alla costanza nel mantenimento degli standard di efficienza ed efficacia, che consente la prevedibilità dei tempi e dei rendimenti	20	<input type="checkbox"/> Prestazione mediocre.....punti 2 <input type="checkbox"/> Prestazione sufficiente.....punti 6 <input type="checkbox"/> Prestazione buona.....punti 8 <input type="checkbox"/> Prestazione ottima.....punti 10	.....
<b>Totale</b>	<b>100 %</b>	<b>Punteggio</b>	.....

## Definizione dei parametri

### Rispondenza alle esigenze, precisione e qualità delle prestazioni

2. Mediocre: il livello qualitativo della prestazione non è soddisfacente.
6. Sufficiente: la prestazione raggiunge il livello qualitativo minimo.
8. Buona: la prestazione risulta adeguata e precisa; buona la qualità del lavoro.
10. Ottima: il livello qualitativo della prestazione è elevato.

### Disponibilità verso gli utenti

2. Mediocre: ha scarsa disponibilità verso gli utenti.
6. Sufficiente: è abbastanza disponibile verso gli utenti.
8. Buona: mostra comprensione e disponibilità verso gli utenti.
10. Ottima: è molto disponibile verso gli utenti.

### Capacità relazionali

2. Mediocre: mostra difficoltà ad instaurare relazioni positive con gli altri.
6. Sufficiente: non ha particolari problemi nei rapporti con gli altri.
8. Buona: sa comprendere le motivazioni e gli atteggiamenti degli altri ed instaura con loro relazioni positive.
10. Ottima: ha ottimi rapporti con gli altri, traendo il massimo beneficio dalle relazioni instaurate.

### Disponibilità alla formazione

2. Mediocre: raramente partecipa alle attività formative.
6. Sufficiente: partecipa solo alle attività formative imposte.
8. Buona: è sempre disponibile alla formazione.
10. Ottima: ricerca e propone l'organizzazione di attività formative per sé e per gli altri allo scopo di migliorare la qualità delle attività svolte.

### Qualità dei risultati

2. Mediocre: il livello qualitativo degli obiettivi raggiunti non è sufficiente.
6. Sufficiente: gli obiettivi conseguiti raggiungono il livello qualitativo minimo.
8. Buona: la qualità dei risultati raggiunti è più soddisfacente. Il lavoro assegnato è portato a termine in modo adeguato.
10. Ottima: i risultati raggiunti hanno un livello qualitativo elevato.

### Affidabilità

2. Mediocre: la qualità e i tempi del lavoro non sono costanti.
6. Sufficiente: è tendenzialmente costante nello svolgimento dei propri compiti.
8. Buona: esercita le mansioni con continuità rispetto agli standard qualitativi, quantitativi e temporali.
10. Ottima: svolge l'attività lavorativa con costanza e precisione notevoli.

#### **Grado di autonomia**

2. Mediocre: completa i compiti ma solo nell'ambito della stretta routine; mostra difficoltà in presenza di qualsiasi problema.
6. Sufficiente: realizza i compiti assegnati, richiedendo a volte la presenza del sovraordinato.
8. Buona: lavora in modo efficace senza supervisione, gestendo autonomamente le piccole variazioni.
10. Ottima: gestisce autonomamente qualsiasi compito assegnato, anche al di fuori della stretta routine; affronta da solo problemi e variazioni, dimostrando un buon grado di autonomia di azione e di giudizio.

#### **Disponibilità a cambiamenti nei compiti assegnati e/o nel metodo operativo**

2. Mediocre: mostra una certa resistenza al cambiamento, all'assunzione di compiti diversi e alle innovazioni di metodo operativo.
6. Sufficiente: accetta il cambiamento senza resistenze ma in modo passivo; soprattutto per cambiamenti profondi attende la presenza di pressioni dall'esterno.
8. Buona: è disponibile al cambiamento, verso il quale ha un atteggiamento positivo, anche in assenza di specifiche pressioni.
10. Ottima: accoglie con entusiasmo modifiche, anche profonde, nei compiti e nel metodo operativo; è aperto a nuove esperienze e considera i cambiamenti occasione di arricchimento e parte delle proprie responsabilità verso l'ente.

#### **Capacità organizzativa e di proporre soluzioni innovative**

2. Mediocre: ha scarsa capacità propositiva.
6. Sufficiente: si attiva solo su richiesta per individuare innovazioni utili.
8. Buona: propone spontaneamente miglioramenti nei metodi e nuove soluzioni ai problemi.
10. Ottima: propone e fa adottare innovazioni che spesso incidono positivamente sui processi lavorativi o sulle problematiche da affrontare.

#### **Capacità di programmare e organizzare la propria attività**

2. Mediocre: dimostra scarsa propensione a pianificare e programmare attività.
6. Sufficiente: mostra capacità organizzativa solo in presenza di carichi di lavoro contenuti e di situazioni non particolarmente complesse; fa ricorso al superiore gerarchico.
8. Buona: sa organizzare e programmare autonomamente e in modo adeguato le attività assegnate.
10. Ottima: mostra considerevoli capacità nel pianificare ed organizzare attività anche complesse; sa affrontare bene anche situazioni in cui i carichi di lavoro sono elevati.



Ai fini della valutazione delle competenze dovrà tenersi conto delle seguenti indicazioni:

*Peso (%):* il peso ponderale assegnato ai fattori di valutazione attesta l'incidenza degli stessi sulla posizione di lavoro ricoperta. Si tratta di valori percentuali, preventivamente definiti per ogni singola posizione, sulla base di valutazioni di tipo organizzativo che riguardano il contenuto del lavoro, i compiti e gli obiettivi assegnati. Tale valore andrà assegnato tenendo conto del fatto che la somma dei pesi dovrà essere pari a 100.

*Valutazione:* in questa colonna il dipendente valutato esprime il proprio giudizio, assegnando a ciascun fattore di valutazione un valore compreso tra 2 e 10. Per le categorie A e B i vari livelli di valutazione sono indicati da giudizi sintetici, così come riportati nelle tabelle (mediocre, sufficiente, etc.); mentre per le categorie C e D ad ogni giudizio corrisponde la relativa descrizione indicata nella tabella "*definizione dei parametri*".

*Punti:* la valutazione espressa (da 2 a 10) si traduce in punteggio. Il valore del peso ponderale viene moltiplicato per il valore numerico di valutazione assegnato al fattore e dividendo il valore ottenuto per 100.

Il punteggio massimo conseguibile in entrambe le schede è pari a 20. Per punteggi compresi tra 4 e 10 si assegna il 50% del fondo; per punteggi compresi tra 10,1 e 15 si assegna il 75% del fondo; per punteggi compresi tra 15,1 e 20 si assegna l'intero ammontare.

**Eventuali osservazioni da parte del dipendente**

**Firma del Dipendente**

.....

**Eventuali osservazioni da parte del Dirigente**

**Parte da compilare nel caso in cui il Dirigente non concordi con la valutazione espressa dal dipendente. In tal caso il Dirigente, dovrà indicare dettagliatamente i fattori contenuti nelle schede, ai quali intende assegnare un diverso punteggio di valutazione.**

**Possibili azioni per il miglioramento della prestazione da compilare a cura del Dirigente**

**1. Interventi formativi**

---

---

---

---

**2. Modifiche delle condizioni organizzative**

---

---

---

---

**3. Modifica dei compiti assegnati**

---

---

---

---

**4. Affiancamento di altri colleghi o superiori**

---

---

---

---

**5. Partecipazione a gruppi di progetto**

---

---

---

---

**6. Altri interventi**

---

---

---

---

Firma del Dirigente

.....

**Eventuali osservazioni del Direttore <sup>2</sup>**

**Firma del Direttore**

.....

<sup>2</sup> Parte da compilare solo in presenza di eventuali incongruenze fra la valutazioni espressa dal dipendente e quella del Dirigente

La valutazione dei dipendenti e dei dirigenti, da parte dei soggetti competenti, sarà preceduta da una fase di autovalutazione dei medesimi dipendenti e dirigenti (quali soggetti valutati) che, pertanto, dovranno compilare puntualmente le rispettive schede di valutazione. L'autovalutazione è, quindi, una fase prodromica alla valutazione vera e propria utile a contribuire, tra l'altro, a meglio comprendere i fenomeni dell'organizzazione.

#### *3.4. Trasparenza del Sistema e sua applicazione*

La trasparenza del sistema di valutazione dell'Ente è garantita da:

- adozione e pubblicazione della delibera di approvazione del sistema;
- realizzazione di apposite giornate di trasparenza per la presentazione del Piano.

#### **4. Il processo di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali**

Di seguito verrà illustrata l'articolazione e il cronoprogramma degli adempimenti connessi al controllo interno di gestione processo di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali:

- 1) entro il 31 ottobre di ogni anno il Consiglio di Amministrazione adotta il Piano delle attività per l'anno successivo;
  
- 2) entro il 31 gennaio di ogni anno il Consiglio di Amministrazione definisce, su proposta del Direttore e sentito il Nucleo di valutazione, il **Piano esecutivo di gestione** per l'annualità di riferimento. Il predetto Piano, che va ad integrare il Piano delle attività di cui al precedente punto, deve contenere le schede dei singoli obiettivi operativi che costituiscono una declinazione degli obiettivi strategici; le schede devono riportare almeno la descrizione dei singoli obiettivi, i rispettivi indicatori e target, i tempi di realizzazione, nonché il livello di assorbimento delle risorse (finanziarie e umane) e per ogni obiettivo devono essere individuati i responsabili;
  
- 2) entro il mese di febbraio dell'annualità considerata il Direttore assegna, mediante la compilazione dei piani operativi, di cui all'allegato modello 1) gli obiettivi operativi alle singole unità organizzative. Gli obiettivi operativi sono definiti attraverso un percorso di coinvolgimento del valutato;
  
- 3) da marzo a dicembre dell'annualità di riferimento viene effettuato, con cadenza almeno semestrale, il monitoraggio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi; in occasione dei necessari colloqui di valutazione intermedi, valutatore e valutato faranno il punto sull'andamento della prestazione e concorderanno eventuali azioni per migliorarla. In altre parole, per quanto concerne gli obiettivi, sarà necessario concordare:
  - le eventuali "correzioni di rotta" possibili;
  - gli interventi necessari;
  - l'eliminazione degli obiettivi che, per circostanze oggettive, non siano più perseguibili e l'eventuale sostituzione degli stessi;
  - la parziale ridefinizione di obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitino di essere rivisti e riconsiderati.

Durante la fase di monitoraggio il valutatore deve :

- con riferimento agli obiettivi, verificare l'avanzamento dei lavori rispetto a quanto pianificato;
- con riferimento ai comportamenti, osservare gli episodi critici (momenti di lavoro che producono risultati evidenti negativi o positivi).

4) entro il 20 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento i dipendenti e i dirigenti, quali soggetti valutati, dovranno autovalutarsi mediante la compilazione e la sottoscrizione delle apposite schede di cui al precedente paragrafo;

5) entro il 15 febbraio i valutatori esprimono per ciascun valutato la valutazione sulla base degli scostamenti tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e fra comportamenti attesi e comportamenti agiti nel corso dell'esercizio e trasmettono copia della scheda di valutazione al valutato.

6) entro il mese 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale e sentito il nucleo di valutazione, approva un Relazione sui risultati;

7) entro il 30 giugno viene definita l'attribuzione della premialità .

## **5. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

### **5.1. Coerenza e garanzie del sistema**

La coerenza del sistema di valutazione dei risultati e dei rendimenti e la "correttezza" del giudizio di valutazione, sono garantite da alcuni elementi chiave:

- il processo di assegnazione degli obiettivi, fondato sulla negoziazione tra valutatore e valutato degli obiettivi da raggiungere nel periodo di valutazione, riportati nella scheda di assegnazione. Il processo, dunque, si fonda su caratteri di trasparenza e pubblicità delle informazioni, che permettono in tal modo di ancorare il successivo giudizio su lenti conosciuti e condivisi;
- il monitoraggio di avanzamento lavori, durante l'anno, finalizzato ad adeguare costantemente gli obiettivi alle effettive risorse umane/finanziarie a disposizione da parte del valutato, con eventuale rinegoziazione degli obiettivi assegnati;
- il rapporto capo-collaboratore, ovvero l'impegno da parte dei responsabili volto a sostenere i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi definiti, attraverso incontri di verifica dell'avanzamento lavori rispetto a quanto pianificato;
- l'autovalutazione dei dipendenti e dei dirigenti;
- il contraddittorio, ovvero la possibilità di contestare in sede di valutazione il giudizio espresso dal valutatore.

### **5.2. Gestione delle contestazioni**

La valutazione finale da parte del Direttore nei confronti dei Dirigenti può essere contestata.

La contestazione, contenente le motivazioni in base alle quali si intende contestare e l'eventuale indicazione di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Direttore entro 3 giorni lavorativi dalla ricezione della scheda. Il Direttore entro i successivi tre giorni lavorativi, può accogliere la contestazione, variando la valutazione precedentemente espressa, in caso contrario, entro lo stesso termine, trasmetterà la relativa documentazione (istanza di contestazione ed eventuale propria nota motivata) al Nucleo di valutazione che dovrà pronunciarsi entro i successivi 10 giorni lavorativi, mediante formale comunicazione al Direttore e all'istante valutato circa la conferma o la variazione della valutazione precedentemente espressa.

La valutazione finale da parte del Dirigente nei confronti del Responsabile di servizio e degli altri dipendenti può essere contestata.



La contestazione, contenente le motivazioni in base alle quali si intende contestare e l'eventuale indicazione di un procuratore o rappresentante sindacale, deve essere trasmessa in forma scritta al Dirigente entro 3 giorni lavorativi dalla ricezione della scheda. Il dirigente, entro i successivi tre giorni lavorativi, può accogliere la contestazione, variando la valutazione precedentemente espressa, ove ne ravvisa l'opportunità; in caso contrario, entro lo stesso termine, trasmetterà la relativa documentazione (istanza di contestazione ed eventuale propria nota motivata) al Direttore.

In tutti i casi di contestazione la procedura deve concludersi entro il mese di maggio.

Se il risultato non è stato raggiunto dovranno essere specificate le motivazioni che non hanno permesso il conseguimento dei risultati prefissati evidenziando le eventuali cause non attribuibili al dipendente. Se il risultato è stato raggiunto, in tutto o in parte, dovrà quantificarsi il livello di raggiungimento.

## **6. Soggetti e responsabilità**

All'interno dell'E.a.u.t, con riferimento al processo di controllo interno di gestione e al processo di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale, intervengono, quindi, i seguenti soggetti:

### **Consiglio di amministrazione**

Adotta il Piano delle attività per l'annualità successiva.

Definisce il Piano degli obiettivi.

Verifica, con il supporto del "*servizio di controllo interno di gestione*", l'andamento dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio.

Adotta una Relazione sui risultati e sui rendimenti, sentiti il "*servizio di controllo interno di gestione*" e il Nucleo di valutazione.

Valuta la performance individuale del Direttore, su proposta del Nucleo di valutazione

### **Direttore**

Propone al Consiglio di Amministrazione, la definizione degli obiettivi strategici dell'Ente.

Assegna gli obiettivi operativi ai Dirigenti.

Valuta il rendimento individuale dei Dirigenti.

### **Dirigenti**

I Dirigenti con funzioni di coordinamento assegnano gli obiettivi ai responsabili di servizio e agli altri dipendenti, sentito in via informale il responsabile di servizio con il quale i dipendenti collaborano per il raggiungimento degli obiettivi. I medesimi Dirigenti intervengono in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando eventuali criticità rilevanti ai fini della valutazione stessa.

Tutti i Dirigenti devono autovalutarsi.

### **Dipendenti**

Intervengono nel processo di valutazione, sin dalla negoziazione in ordine al parametro di valutazione ed al peso degli obiettivi che si intendono assegnare, fino all'eventuale contestazione della scheda di valutazione.

I dipendenti devono autovalutarsi.

### **"Servizio di controllo interno di gestione"**

Valida il Piano delle attività e degli obiettivi.

Effettua verifiche in corso di esercizio al fine di valutare l'andamento dell'ente, rispetto alle attività e agli obiettivi delineati dagli organi politici.

Compila e presenta al Consiglio di amministrazione, con periodicità trimestrale, reporting illustrativi sullo stato di andamento e di raggiungimento, rispettivamente delle attività e degli obiettivi delineati dagli organi politici.

Presenta al Consiglio di amministrazioni proposte migliorative e di adeguamento degli obiettivi e/o delle risorse messa a disposizione, laddove dovessero riscontrarsi elementi di criticità.

Presenta una relazione conclusiva che illustri lo stato di svolgimento delle attività e degli obiettivi rispetto a quanto prefissato.

Fornisce il giusto supporto al nucleo di valutazione, al fine della valutazione del direttore e dei dirigenti.

### **Nucleo di valutazione**

Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e integrità ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Consiglio di Amministrazione e al Direttore.

Garantisce la correttezza del processo di misurazione e valutazione al fine della premialità nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e delle professionalità.

Propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione del Direttore.