

COMUNE DI IRSINA  
(Provincia di Matera)

All. 1)

ALLEGATO N. 1 ALLA DELIBERAZIONE  
di G.C.  
n. 198 del 30-12-2005



METODOLOGIA  
PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI  
E  
DELLE PRESTAZIONI  
DEI RESPONSABILI DI SETTORE - TITOLARI DI P.O.

## Sommario

PREMESSA .....	2
I CRITERI ISPIRATORI .....	3
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI.....	4
LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SETTORE: LE FASI E GLI ATTORI INTERESSATI.....	4
1. LA FASE DELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI .....	5
2. LA FASE DELLA VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI .....	7
3. LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE .....	9
4. L'ATTO FINALE DI ATTRIBUZIONE DELLE INDENNITÀ DI RISULTATO .....	10
CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI.....	111
SCHEDA N. 1.....	12
SCHEDA N. 2.....	13
SCHEDA N. 3.....	14

## Premessa

Il presente lavoro – elaborato dal Nucleo di valutazione sulla scorta di metodologie adottate da altre Pubbliche Amministrazioni – rappresenta una proposta di un sistema di valutazione delle prestazioni dei Responsabili di Settore/titolari di P.O. del Comune di Irsina da presentare all'attenzione dell'Amministrazione comunale.

Nelle pagine che seguono sono descritti i principali criteri ispiratori del sistema proposto e, più dettagliatamente, il processo di valutazione e delle responsabilità correlate.

Si rileva che la proposta di valutazione dei rendimenti e dei risultati delle attività svolte dai Responsabili di Settore/titolari di P.O. è articolata in due fasi/modalità distinte, successivamente integrate in una valutazione complessiva, e coinvolge più soggetti in un processo di distribuzione delle competenze e delle responsabilità definito e trasparente.

## I criteri ispiratori

I criteri che ispirano il modello di valutazione proposto mirano ad assicurare:

- **La massima chiarezza e trasparenza:**
  - su cosa è oggetto di valutazione (il grado di realizzazione degli obiettivi strategici definiti annualmente dalla Giunta);
  - sui criteri di valutazione (gli indicatori di raggiungimento degli obiettivi);
  - sul processo di valutazione (modalità, criteri, fasi e tempi);
  - sui ruoli del processo di valutazione (ruolo dei Responsabili di Settore, ruolo del Nucleo di Valutazione, ruolo del Sindaco);
  - sui rapporti reciproci tra i soggetti coinvolti.
  
- **Il più alto livello possibile di condivisione degli obiettivi oggetto di valutazione e del sistema,**  
i cui elementi centrali sono essenzialmente:
  - la "negoziatura" degli obiettivi da perseguire;
  - la collegialità di alcune fasi del processo di definizione degli obiettivi e di valutazione.
  
- **Il necessario collegamento tra processo di valutazione, indirizzi generali di gestione del Comune e processo di programmazione economica e gestionale.**

## Il sistema di valutazione delle prestazioni

### La valutazione dei Responsabili di Settore: le fasi e gli attori interessati

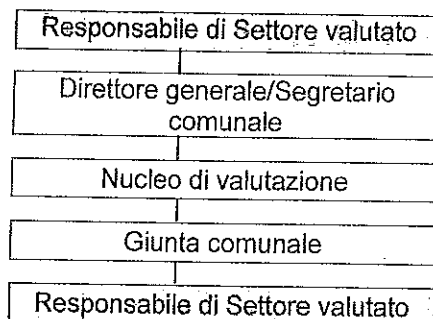
Il **processo di valutazione**, comprende due fasi distinte: la fase di assegnazione degli obiettivi e quella di valutazione (oltre al controllo *in itinere*).

Come si evince dallo schema di seguito riportato, la prima fase concerne la definizione degli obiettivi e coinvolge il Responsabile di Settore/titolare di P.O. da valutare, il Direttore Generale o, in mancanza, il Segretario comunale, il Nucleo di Valutazione e la Giunta comunale.

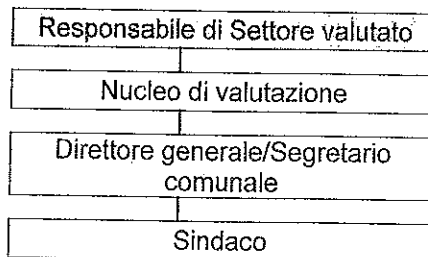
La seconda fase riguarda la valutazione, che è resa possibile grazie ad un controllo *in itinere*, e coinvolge il Responsabile di Settore/titolare di P.O. da valutare, il Nucleo di Valutazione e il Sindaco.

#### I SOGGETTI COINVOLTI NELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E NELLA VALUTAZIONE DEL LORO RAGGIUNGIMENTO

DEFINIZIONE OBIETTIVI



VALUTAZIONE



### 1) La fase della definizione degli obiettivi strategici

La prima fase, relativa alla definizione degli obiettivi strategici per l'Amministrazione, si colloca all'inizio di ogni anno solare, quanto più vicina possibile alla fase di programmazione economica e gestionale dell'Ente.

**In questa fase tra Responsabile di Settore/titolare di P.O. e l'Amministrazione comunale si raggiunge un accordo che definisce il contributo di ciascun Responsabile di Settore per la realizzazione delle linee programmatiche dell'Ente, quello che egli può realisticamente impegnarsi ad assicurare, quello che l'Amministrazione si attende da lui, nell'ambito di scelte di priorità definite ed esplicite.**

Analogamente, è una fase in cui, su di un piano più tecnico e metodologico, si addiende ad un accordo anche tra Responsabile di Settore/titolare di P.O. e Nucleo di Valutazione.

La strategicità degli obiettivi, la loro praticabilità, ma soprattutto gli indicatori identificati per misurarne il raggiungimento, sono oggetto di una definizione preventiva in un processo eventualmente a due direzioni (dal Responsabile di Settore al Nucleo di Valutazione e, se necessario, da quest'ultimo al Responsabile di Settore), che garantisce chiarezza sull'oggetto della valutazione e sulle modalità della stessa.

**Gli obiettivi** identificati devono essere **significativi, il più possibile misurabili, basati su dati certi e affidabili**, e le relative schede obiettivo devono prevedere la specificazione delle modalità di misurazione (i periodi e le fasi di riferimento, le fonti dei dati utilizzati per la misurazione).

Nel caso di **obiettivi non significativamente misurabili**, oppure per i quali non esistono attualmente dati affidabili e/o significativi, è necessario specificare le eventuali forme di misurazione del loro raggiungimento e dunque su quali basi può avvenire l'autovalutazione e la valutazione: per esempio, quali indicatori qualitativi possono essere identificati, quali gradi di raggiungimento parziale dell'obiettivo si possono prevedere.

A ciascun obiettivo indicato il **Responsabile di Settore/titolare di P.O.** dovrà correlare in forma sintetica:

- gli indicatori di risultato attesi;
- l'indicazione dei tempi delle fasi intermedie e del risultato finale atteso;
- l'indicazione delle risorse umane e materiali dedicate;
- i comportamenti organizzativi previsti;
- il livello di delega delle funzioni correlate ad altri Responsabili di Settore o ai Responsabili di Servizio;
- i vincoli esterni che possono compromettere o ritardare il raggiungimento dell'obiettivo.

Identificati gli obiettivi nonché gli indicatori che ne consentono la valutazione del grado di raggiungimento, le schede obiettivo dei Responsabili di Settore/titolari di P.O. sono presentate al Direttore Generale/Segretario comunale.

Il Direttore Generale/Segretario comunale può richiedere modifiche e/o integrazioni in un rapporto dialettico con il Responsabile di Settore/titolare di P.O., al fine di identificare, nel modo più preciso e più coerente possibile con le linee generali dell'Amministrazione comunale, gli impegni prioritari e strategici ai quali ciascun Responsabile di Settore dovrà dedicarsi nell'anno.

Definito questo momento dialettico, il Direttore Generale/Segretario comunale consegna le schede obiettivo al Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo verifica, anzitutto, la congruenza degli obiettivi con il complesso delle attività dell'Ente e le linee programmatiche strategiche indicate ogni anno, attraverso il PEG o documento sostitutivo dello stesso, dalla Giunta Comunale; inoltre verifica che:

- la formulazione degli obiettivi e l'assegnazione del grado di priorità siano chiari e congruenti;
- gli indicatori identificati per la misurazione del loro raggiungimento siano definiti e realisticamente praticabili;
- tempi, fasi e risorse siano chiaramente indicati;
- i processi di delega ed i vincoli esterni siano chiaramente esplicitati.

In tal modo, il Nucleo di Valutazione controlla che gli obiettivi e gli indicatori siano chiaramente identificati per effettuare successivamente la valutazione.

Conclusasi la verifica da parte del Nucleo di Valutazione, che eventualmente può prevedere un contraddittorio con il Responsabile del Settore/titolare di P.O. interessato, e apportate le eventuali modifiche e/o integrazioni che si rendessero necessarie, il Direttore Generale/Segretario Comunale consegna le schede obiettivo alla **Giunta Comunale**.

La Giunta esprime un parere di conformità rispetto alle linee strategiche che caratterizzano l'attività dell'Ente nell'anno e può chiedere chiarimenti ed eventuali modifiche e/o integrazioni.

L'approvazione delle schede obiettivo da parte della Giunta attesta che l'impegno del Responsabile di Settore/titolare di P.O. corrisponde alle priorità definite, e, in definitiva, rappresenta il momento in cui l'organo politico fa propri e assegna gli obiettivi a ciascun Responsabile di Settore/titolare di P.O..

**Il processo sopra descritto garantisce, attraverso il confronto e la consapevole partecipazione, che gli obiettivi assegnati siano coerenti con le linee strategiche, siano noti a tutti i soggetti coinvolti, siano correttamente specificati e misurati, siano coerenti con il sistema di valutazione e siano il più possibile equi e realisticamente raggiungibili.**

## **2) La fase della valutazione del raggiungimento degli obiettivi strategici**

La seconda fase del processo di valutazione, prevede due tempi, uno intermedio ed uno finale, e coinvolge anch' essa una pluralità di soggetti.

⇒ Durante il periodo di realizzazione degli obiettivi, il loro avanzamento deve essere monitorato periodicamente ed eventualmente, se necessario, riorientato da parte di ciascun Responsabile di Settore/titolare di P.O..

⇒ A metà anno ogni Responsabile di Settore/titolare di P.O. (scheda n. 1) prepara una nota di aggiornamento intermedio, che può prevedere un riallineamento degli obiettivi rispetto ad eventuali fattori modificativi



interventuti, in ogni caso attraverso momenti di confronto con il Direttore Generale/Segretario comunale.

La nota dovrà principalmente basarsi sul ruolo esercitato dai vincoli esterni indicati nella scheda obiettivo all'inizio dell'anno. Qualora ulteriori fattori intervenuti, e non previsti, abbiano avuto un ruolo non considerato inizialmente, ciò andrà segnalato ed adeguatamente motivato.

⇒ A consuntivo annuale ogni Responsabile di Settore/titolare di P.O. consegna una relazione conclusiva, recante tutti gli elementi di valutazione, secondo quanto indicato nella scheda - obiettivo a preventivo e/o nella nota di aggiornamento intermedio.

La relazione conclusiva consente ad ogni Responsabile di Settore/titolare di P.O. di procedere ad un'autovalutazione che costituisce la base di riferimento della valutazione per obiettivi.

Le relazioni di autovalutazione sono presentate al Direttore Generale/Segretario comunale, il quale le fa proprie e le presenta al Nucleo di Valutazione.

A metà e a fine anno sono previsti dei colloqui tra Nucleo di Valutazione e singoli Responsabili di Settore/titolari di P.O., al fine di monitorare il raggiungimento e/o riallineamento degli obiettivi, nonché le modalità di raggiungimento dei medesimi (scheda n. 2).

Il processo si conclude, al termine del periodo annuale di riferimento, con la valutazione complessiva finale da parte del Nucleo di Valutazione in merito alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati e concordati.

**L'averе sostanzialmente concordato tutti gli elementi su cui si basa la valutazione nella fase di definizione degli obiettivi e di presentazione delle schede fa sì che sia assicurata la massima trasparenza possibile del processo di valutazione.**

### 3) La valutazione della qualità della prestazione individuale

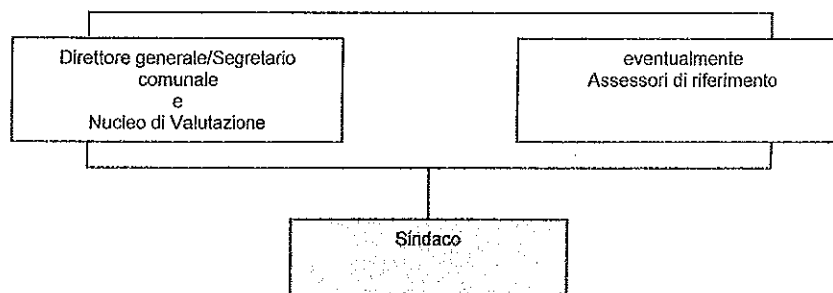
Oltre alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi strategici, è prevista la valutazione della qualità della prestazione individuale (corrispondente alla valutazione delle capacità manageriali) che è di competenza del Sindaco.

Il Sindaco si avvale a tal fine della collaborazione in fase istruttoria del Direttore Generale/Segretario comunale e del Nucleo di Valutazione e può, eventualmente, sentire gli Assessori di riferimento (cfr. schema sotto riportato).

Per valutare la qualità della prestazione individuale - ovvero per valutare la capacità ed abilità dimostrata da ciascun Responsabile di Settore/titolare di P.O. nella sua attività gestionale - si fa riferimento ai seguenti criteri di valutazione, descritti più nel dettaglio nelle pagine seguenti e nella scheda n. 3:

- **comunicazione verso l'utente interno ed esterno della qualità del servizio interessato;**
- **capacità di coordinamento e/o di integrazione con le diverse parti della struttura comunale;**
- **flessibilità del ruolo svolto;**
- **propensione ai processi di innovazione;**
- **capacità di gestione delle risorse umane, delega e controllo dei collaboratori (c.d. leadership).**

#### I SOGGETTI COINVOLTI NELLA VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE



Per infondere nei soggetti da valutare l'idea dell'importanza di migliorare la qualità della propria prestazione, il sistema di valutazione

proposto prevede che nella pesatura dei criteri di valutazione sia attribuito un 70% al grado di raggiungimento degli obiettivi ed il restante 30% alla qualità della prestazione individuale.

#### **4) L'atto finale di attribuzione delle indennità di risultato**

L'atto finale di attribuzione delle indennità di risultato, frutto del processo finora descritto, è di competenza del Direttore generale/Segretario comunale, su richiesta del Sindaco.

La percentuale delle indennità di risultato da attribuire è determinata in applicazione dei seguenti parametri:

#### **70% DELL'INDENNITA' IN RELAZIONE ALLA VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (A):**

- Raggiungimento degli obiettivi fino al 30%: 0% di (A);
- Raggiungimento degli obiettivi in misura superiore al 30% e fino al 50%: 40% di (A);
- Raggiungimento degli obiettivi in misura superiore al 50% e fino al 70%: 70% di (A);
- Raggiungimento degli obiettivi in misura superiore al 70% e fino al 100%: 100% di (A).

#### **30% DELL'INDENNITA' IN RELAZIONE ALLA VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE (B):**

- Punteggio non superiore a 15: 0% di (B);
- Punteggio compreso tra 16 e 30: 30% di (B);
- Punteggio compreso tra 31 e 50: 40% di (B);
- Punteggio compreso tra 51 e 70: 70% di (B);
- Punteggio superiore a 70: 100% di (B).

Nelle pagine seguenti sono riportati i criteri di valutazione delle prestazioni e le schede (Azioni di miglioramento della prestazione per l'anno in corso – scheda n. 1; Sintesi del colloquio di valutazione intermedia – scheda n. 2; Valutazione finale – scheda n. 3, ove sono specificati e pesati i singoli criteri di valutazione della qualità della prestazione individuale) che consentono ai diversi soggetti interessati di dare concreta attuazione al sistema di valutazione proposto e precedentemente descritto.

## Criteri di valutazione delle prestazioni

### A) GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI 70%

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi è effettuata con i criteri ed in base al procedimento descritto in precedenza - nelle pagine relative alle fasi della definizione degli obiettivi strategici e della valutazione del loro raggiungimento.

### B) QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE 30%

La valutazione della qualità della prestazione individuale ha luogo secondo la procedura descritta nella parte precedente ed in base alle capacità manageriali di seguito elencate, alle quali è assegnato un peso:

⇒ COMUNICAZIONE INTERNA ED ESTERNA:

capacità di rendere partecipi gli utenti delle nuove modalità di utilizzo di un servizio o comunque di diffondere novità ed informazioni. **Peso 15**

⇒ INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE:

capacità di interagire efficacemente con diverse funzioni all'interno dell'organizzazione, di integrarsi in gruppi di lavoro interfunzionali collaborando al raggiungimento degli obiettivi dell'ente. **Peso 25**

⇒ FLESSIBILITA':

capacità di adattarsi ad una varietà di situazioni, di lavorare con diverse persone o gruppi, di affrontare i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, di adeguare il proprio approccio comportamentale ai diversi interlocutori. **Peso 25**

⇒ GRADO DI INNOVAZIONE:

capacità di introdurre nuove metodologie, strumenti e nuovi processi organizzativi, tenendo anche conto delle operazioni di semplificazioni e snellimento effettuate sulle procedure già in uso; più in generale, si fa riferimento alla capacità di essere promotori del cambiamento.

**Peso 10**

⇒ LEADERSHIP:

capacità di gestire il personale, orientandolo verso i risultati; capacità di ottenere la condivisione, oltre a creare e trasmettere il senso di appartenenza alla struttura in generale, ed in particolare alla squadra gestionale; ed, altresì, capacità di organizzare fasi, sequenze, informazioni relative alla propria attività lavorativa, riducendo al minimo le dispersioni.

**Peso 25**

Comune di Irsina

Scheda n. 1

Azioni di miglioramento della prestazione per l'anno in corso

Concordate tra il Nucleo di Valutazione e il Responsabile di Settore/titolare di P.O.

Firma del Responsabile di Settore

Eventuali considerazioni del Direttore Generale/Segretario comunale

Firma del Direttore Generale/Segretario comunale

**SINTESI DEL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA  
PER I RESPONSABILI DI SETTORE**

Cognome

Nome

Settore

Punti di forza rilevati nel periodo

Aree di miglioramento rilevate nel periodo

**SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE  
PER I RESPONSABILI DI SETTORE**

Cognome

Nome

Settore

Comunicazione interna/esterna

Capacità di rendere partecipi gli utenti delle nuove modalità di utilizzo di un servizio o comunque di diffondere novità ed informazioni

3

Non è sempre in grado di individuare le esigenze di comunicazione. Non è sempre in grado di individuare gli obiettivi da comunicare. Preferisce ricevere indicazioni sulle scelte da fare.

9

Dimostra buon senso nel risolvere situazioni impreviste ma tende a ricercare consenso sulle scelte da intraprendere. Individua gli aspetti essenziali da porre come obiettivo della comunicazione.

12

Trova connessioni logiche fra gli elementi di un problema, pur con una visione frammentaria delle tappe per arrivare alla diffusione completa delle informazioni. È rapido e tempestivo nell'affrontare i problemi.

15

Ha una chiara visione delle esigenze di comunicazione, sa esprimere le possibili alternative e tappe di soluzione. Sviluppa strategie di comunicazione, esamina la fattibilità, analizza costi e benefici ed anticipa possibili conseguenze.

Fatti significativi e commenti

**Integrazione interfunzionale**

**Capacità di interagire efficacemente con diverse funzioni all'interno dell'organizzazione, di integrarsi in gruppi di lavoro interfunzionali collaborando al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente**

5

Stenta a comprendere la complessità organizzativa e le dinamiche interne ad essa. Tende a privilegiare i bisogni della propria unità operativa rispetto a quelli dell'Ente.

12

Comprende l'implicazione delle proprie azioni sulle altre parti dell'organizzazione e si sforza di prevederne gli impatti.

20

Stimola con l'esempio e la fiducia. Dà priorità alle esigenze complessive della organizzazione rispetto a quelle di unità organizzativa. Utilizza il contributo di altre funzioni e favorisce contributi e proposte.

25

Favorisce la circolazione delle informazioni in suo possesso nei confronti delle unità organizzative interessate o, se necessario, verso l'insieme dell'organizzazione al fine di raggiungere gli obiettivi dell'Ente.

Fatti significativi e commenti

**Flessibilità**

**Capacità di adattarsi ad una varietà di situazioni, di lavorare con diverse persone o gruppi, di affrontare i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, di adeguare il proprio approccio comportamentale ai diversi interlocutori**

5

È tendenzialmente normativo e rigido nella visione della propria realtà lavorativa. Non riesce a comprendere ed apprezzare le opinioni altrui.

12

Non si fa bloccare da eventi che non controlla ma necessita di indicazioni e direttive chiare. Evita irrigidimenti ma tende ad adottare solo comportamenti già sperimentati.

20

Sa lavorare efficacemente con diverse persone o gruppi. È disponibile a cambiare il proprio approccio alle situazioni. Accetta consigli per modificare il proprio approccio alle varie situazioni.

25

Affronta con dinamismo e spirito costruttivo i diversi contesti interpersonali. Riesce a diversificare opportunamente il proprio atteggiamento/comportamento in ragione delle caratteristiche dell'ambiente e degli interlocutori.

Fatti significativi e commenti



**Grado di innovazione**

**Capacità di introdurre nuove metodologie, strumenti e nuovi processi organizzativi, tenendo anche conto delle operazioni di semplificazione e snellimento effettuate sulle procedure già in uso; più in generale si fa riferimento alla capacità di essere promotore del cambiamento**

2

Non è particolarmente efficace nella gestione delle innovazioni e dei cambiamenti. Tende ad accettare passivamente i cambiamenti e non attua alcuna strategia di diffusione o coinvolgimento dei collaboratori.

6

Tende ad utilizzare lo stesso metodo di lavoro in ogni circostanza e non propone alcuna azione di correzione o miglioramento. Non stimola sufficientemente i propri collaboratori nel sostegno del processo di innovazione.

8

Sa ottenere risultati attraverso processi di cambiamento e innovazione. Gestisce correttamente processi di semplificazione e snellimento rapportandosi in modo efficace con i propri collaboratori.

10

Sa utilizzare lo stile più opportuno per orientare i processi di cambiamento, motivando i propri collaboratori. Stimola i collaboratori ad elaborare proposte e progetti di miglioramento dei servizi erogati, in funzione del loro livello di maturità professionale.

Fatti significativi e commenti

Leadership

Capacità di gestire il personale e orientarlo verso risultati; capacità di ottenere la condivisione oltre a creare e trasmettere il senso di appartenenza alla struttura in generale e in particolare alla squadra gestionale; capacità di organizzare fasi, sequenze ed informazioni relative alla propria attività lavorativa riducendo al minimo le dispersioni

5

12

20

25

Non è particolarmente efficace nella gestione della leadership. Tende ad accentrare compiti e responsabilità ed ottenere risultati soprattutto attraverso il proprio lavoro individuale. Non rispetta i tempi di lavoro, appare disordinato e non si preoccupa di coordinare risorse, tempi e metodi a sua disposizione.

Tende ad utilizzare lo stesso stile di leadership in ogni circostanza, non ricorre stabilmente ruoli di guida. Delega soprattutto compiti operativi. Appare in difficoltà nell'ordinare gli elementi del proprio lavoro secondo sequenze logiche. Si sforza di utilizzare i supporti operativi e il tempo a sua disposizione, anche se a volte si porta il lavoro a casa.

Sa ottenere risultati attraverso il lavoro degli altri. Gestisce correttamente l'allocazione di compiti e responsabilità ed esercita le funzioni di leadership in modo flessibile, creando anche il senso di squadra. Riesce a dare ordine alle attività proprie e di altri senza costanti aggiustamenti ed interventi.

Sa utilizzare lo stile più opportuno per orientare l'attività e motivare al lavoro. Affida responsabilità crescenti ai collaboratori in funzione del loro livello di maturità professionale, valorizzandoli a livello individuale e di squadra. Sa fornire direttive e supporti nelle occasioni opportune. Assicura accuratamente responsabilità e carichi di lavoro, definisce i punti essenziali da tenere sotto controllo e utilizza sistematicamente gli strumenti disponibili per intervenire sugli scostamenti.

Fatti significativi e commenti

Data

Il Direttore Generale/Segretario comunale

Firma del Responsabile di Settore

Il Nucleo di Valutazione