

LINEE GUIDA E METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

Il Piano degli obiettivi è lo strumento di programmazione e controllo che consente la pianificazione delle risorse e rende possibile la verifica di quanto realizzato, al termine del periodo considerato o a stadi intermedi, rendendo note le cause determinanti gli scostamenti dalla previsione e l'eventuale responsabilità organizzativa.

L'esplicitazione degli obiettivi che si intendono perseguire, l'individuazione delle azioni necessarie, delle correlate risorse e la loro attribuzione ai centri di responsabilità gestionale rappresenta l'elemento di base su cui si sviluppa il sistema di valutazione dei risultati.

La finalità è quella di rendere espliciti e "condivisi" i presupposti per la valutazione dei risultati, i confronti con gli obiettivi inizialmente individuati e assegnati, la misurazione degli eventuali scostamenti riscontrati con relativa individuazione delle cause e delle eventuali responsabilità organizzative.

La predisposizione effettiva di un Piano degli Obiettivi deve rappresentare un insieme coordinato di scelte destinate a incidere strutturalmente in una logica di medio lungo periodo sul ruolo e sui percorsi evolutivi dell'Ente, garantendone un efficace posizionamento rispetto all'ambiente di riferimento all'interno del quale lo stesso si trova e si troverà ad operare.

Tale piano, che deriva da un processo di negoziazione multipla, cui partecipano attivamente il Sindaco, gli Assessori, il Segretario Generale, i Dirigenti comunali e l'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base degli indirizzi strategici definiti dagli organi politici, individua le azione concreta da attuare nell'esercizio, stabilendo le risorse da impiegare e definendo ruoli e compiti dei diversi livelli di responsabilità gestionale.

Il decreto legislativo 27.10.2009, n.150 (decreto Brunetta) introduce nelle amministrazioni il ciclo generale della performance; il comma 1 lett. A) dell'art.10 del decreto prevede cioè che le amministrazioni redigano un Piano triennale di Performance, nel quale siano elencati gli obiettivi strategici e quelli operativi, nonché le azioni di miglioramento. In assenza di esplicita definizione normativa il "ciclo della performance" può essere definito come il "Processo" che collega la pianificazione e la definizione degli obiettivi con la misurazione dei risultati e la valutazione della

prestazione dell'Ente nella sua globalità. Il piano della performance costituisce quindi lo strumento che dà avvio al ciclo, indicando gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori etc...) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della stessa.

Il "Piano dettagliato degli obiettivi" costituisce parte integrante del "Piano della Performance" dell'Amministrazione, insieme agli altri documenti di pianificazione strategica, ovvero le linee programmatiche di mandato, la Relazione Previsionale e Programmatica e il Piano Esecutivo di Gestione.

Le considerazioni sopra esposte ci portano ad individuare, quali elementi che debbono caratterizzare il percorso per la stesura del **Piano degli Obiettivi**:

- **La centralità dell'Ente, delle sue strategie e finalità, così come espresse dal ruolo politico;**
- **Il coinvolgimento dei soggetti interessati, per mettere a fuoco le finalità e le strategie dell'Ente;**
- **La strutturazione articolata in macro obiettivi/risultati di area per ogni dirigente;**
- **Il respiro progettuale/programmatorio di medio periodo.**

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Premesso che i processi valutativi derivano da un momento di negoziazione, mirati a definire i parametri di riferimento per l'attribuzione del salario di risultato ai ruoli dirigenziali e ad orientare i Dirigenti nell'individuazione e valutazione di "progetti obiettivo" per l'assegnazione e successiva liquidazione del salario di produttività ai dipendenti, devono concludersi con:

- **La definizione del peso/valore di ciascun obiettivo rispetto al complessivo Piano degli Obiettivi;**
- **L'individuazione dei parametri di riferimento per la valutazione a posteriori, del grado di raggiungimento degli obiettivi (misuratori);**

- **L'individuazione dei parametri di riferimento per la valutazione dei comportamenti organizzativi posti in essere nel corso dell'attività gestionale.**

1 VALUTAZIONE DEL PESO DI CIASCUN OBIETTIVO (IN FASE PRELIMINARE)

Il peso di ciascun obiettivo è definito entro i limiti della fascia di riferimento correlata alla classificazione in:

- **Obiettivi di sviluppo e razionalizzazione**, che ineriscono alla realizzazione di obiettivi di sviluppo in ambiti in cui è possibile contestualmente realizzare economie di gestione rispetto ai servizi preesistenti; rappresentano il massimo livello d'impegno nell'attività gestionale che si caratterizza per la complessità organizzativa e progettuale accentuata dalla necessità di reperire risorse e riallocarle in modo funzionale alle politiche di sviluppo ed in particolare nel rispetto dei tempi prefigurati. **Fascia Valutazione da 150 a 300.**
- **Obiettivi di razionalizzazione**, miranti al mantenimento degli standard qualitativi ed al conseguimento di economie di gestione (miglioramento del rapporto costi/benefici) attraverso il miglioramento degli standard quantitativi ovvero la riduzione dei costi a parità di servizi erogati; richiedono accentuata capacità di analisi critica e capacità di governo degli impieghi di risorse umane e finanziarie. **Fascia Valutativa da 100 a 200.**
- **Obiettivi di sviluppo**, più direttamente legati alle "politiche di sviluppo" dell'Ente, che ineriscono all'attivazione dei nuovi servizi o alla crescita quali-quantitativa di servizi preesistenti. Le risorse necessarie alla realizzazione derivano da appositi stanziamenti aggiuntivi rispetto agli standard preesistenti, richiedono capacità progettuali, disponibilità al cambiamento e forte attenzione ai percorsi attuativi in funzione del rispetto dell'andamento tendenziale prefigurato in sede progettuale. **Fascia Valutazione da 100 a 200.**
- **Obiettivi di mantenimento**, miranti al sostanziale mantenimento degli standard quali-quantitativi e del rapporto costi/benefici dei servizi interessati. **Fascia Valutazione da 75 a 150.**

Con applicazione dei seguenti parametri di riferimento:

Complessità: valutata in modo articolato con riferimento agli aspetti organizzativi, economici, ambientali e che **incide in ragione del 50%.**

Rilevanza dei risultati attesi: valutati con riferimento agli aspetti economici e produttivi (qualità, quantità) e che **incide in ragione del 30%**.

Gradimento politico: a insindacabile giudizio della Giunta Comunale che **incide in ragione del 20%**.

La valutazione finale deriva dall'attribuzione a ciascun fattore o sub fattore di un "giudizio" articolato su tre livelli: Alto, Medio, Basso.

2 PARAMETRI DI RIFERIMENTO PER LA VALUTAZIONE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO

La valutazione a consuntivo verrà effettuata con l'attribuzione a ciascun obiettivo di un giudizio sintetico che deve riferirsi a titolo indicativo di massima alle seguenti percentuali di realizzazione dei risultati attesi come definiti attraverso i misuratori:

Ottimo: > 85% risultato	con erogazione del 100% del salario di
Soddisfacente: compreso tra 70% e 85% di risultato	con erogazione del 75% del salario
Sufficiente: compreso tra 60% e 70% di risultato	con erogazione del 50% del salario
Insufficiente: < 60%	al quale non compete nessuna erogazione

3 VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Inerisce alla capacità di perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati ponendo in essere comportamenti che dimostrano attenzione a:

- **Politiche Generali dell'Ente;**
- **Patrimonializzazione dei risultati, anche solo incidentali, conseguiti nella realizzazione dell'obiettivo.**

Si assumono, quale riferimento per l'attribuzione di una percentuale di ponderazione che potrà variare da -30% a + 30%, i seguenti comportamenti organizzativi:

1. Avvenuta partecipazione a progetti o attività intersettoriali;
2. Avvenuto recupero di risorse dai budget di competenza (maggiori entrate/minori spese) conseguente alla realizzazione di attività non preventivate in sede di progettazione esecutiva e comportanti miglioramento del rapporto costi/benefici;
3. Definizione di protocolli gestionali che assicurano il perdurare nel tempo, ovvero la riproponibilità in altri ambiti d'interesse dell'Ente, di effetti positivi (economici o comportamentali) dell'attività gestionale posta in essere;
4. Coinvolgimento del personale dipendente in percorsi formativi autogestiti;
5. Corresponsabilizzazione del personale dipendente rispetto alle politiche di sviluppo dell'Ente;
6. Accertata sovrastima delle risorse richieste in sede di programmazione (P.E.G.), per la realizzazione degli obiettivi assegnati;
7. Capacità di relazionarsi con gli organi politici (Assessori di riferimento) e con il Direttore Generale.

La valutazione dei comportamenti organizzativi (a consuntivo) avviene su iniziativa di uno dei seguenti soggetti: Dirigenti interessati, Servizio di Controllo di Gestione, Direttore Generale, Assessori, Sindaco, O.i.v – Organo Indipendente di Valutazione e viene effettuata dall'Organo Indipendente di Valutazione per i comportamenti dal n. 1 al n. 6 nei limiti compresi tra -20% e +20% e dal Sindaco su proposta del Direttore Generale, nei limiti compresi tra - 10% e +10%.

La suesposta metodologia di valutazione, si integra con un meccanismo di ponderazione mirato a "stimolare" l'attenzione della struttura operativa verso le politiche generali dell'Ente e la disponibilità dei diversi settori operativi ad agire in modo sinergico e collaborativo. La valutazione di risultato dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative deriverà quindi dalla ponderazione dei seguenti fattori:

- **40% rapportato al livello di realizzazione degli obiettivi trasversali:** obiettivi n. 1 (Politiche per il personale, Progetti speciali e politiche innovative nel processo di sviluppo e autoriforma dell'Ente); n. 2 (Programmazione e controllo di gestione) e n. 5 (Semplificazione dei rapporti con l'utenza diffusa).
- **30% rapportato al livello medio di realizzazione dell'intero Piano degli Obiettivi**
- **30% rapportato al livello di realizzazione dei singoli obiettivi assegnati.**

Per la restante parte dei dipendenti la valutazione di risultato terrà conto:

- **del livello medio di realizzazione dell'intero piano Obiettivi per il 30%**
- **del livello di realizzazione dei singoli obiettivi assegnati per il 70%.**