
Approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 9 del 13.03.2013

MARZO 2013

**Metodologia di
misurazione e valutazione
della performance
individuale dei dirigenti**



Premessa

Scopo primario dei sistemi di misurazione della performance individuale, così come si intende implementarli, è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti deve tener conto dei seguenti aspetti:

- collegamento tra performance organizzativa ed individuale,
- valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa,
- individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dai Dirigenti e collegati al programma dell'Ente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione,
- individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Ente,
- valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole organizzativo e gestionale dell'Ente.

La valutazione della performance individuale, in sintesi, si sviluppa su una duplice dimensione:

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

L'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 declina gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale che per i dirigenti è collegata:

- a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità,
- b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali,
- c. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate,
- d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Con il presente documento si intende individuare una metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale, con decorrenza anno 2013, dei dirigenti della Cdc di Trapani e del

Segretario Generale, coerente con gli indirizzi definiti nel D.P.R.S. del 21 giugno 2012 (regolamento attuativo dell'articolo 11, c.3, della L.R. 5 aprile 2011 n.5 recante norme in materia di misurazione , valutazione e trasparenza della performance) e con quanto già disciplinato dal Contratto Collettivo Regionale di Lavoro del personale con qualifica dirigenziale della regione siciliana e degli enti di cui all'art. 1 della legge regionale n. 10/2000 per il quadriennio giuridico 2002-2005.

L'architettura generale del sistema di valutazione dei dirigenti

Il sistema di valutazione dei Dirigenti della Camera di Commercio di Trapani si articola in due livelli:

- Valutazione della **posizione dirigenziale**;
- Valutazione dei **risultati**.

La valutazione dei risultati a sua volta si distingue in due componenti:

- Valutazione delle **prestazioni**
- Valutazione delle **competenze/capacità**

L'architettura generale del sistema, al suo più alto livello di aggregazione, è sintetizzata in fig. 1.



Fig. 1: Architettura generale del sistema di valutazione

Nel presente sistema di valutazione dei dirigenti, **la valutazione della posizione e quella dei risultati rappresentano due livelli di valutazione distinti**, che non si combinano in una valutazione sintetica, per quanto essi ultimamente facciano capo alla medesima persona.

Pertanto, i due momenti della valutazione (posizione e risultato) costituiscono i due versanti del sistema di valutazione dei dirigenti, che restano fortemente distinti tanto a livello di architettura generale che di strumenti di valutazione.

Nello specifico, la valutazione delle posizioni esplicita la dimensione “istituzionale” e organizzativa degli impegni e delle responsabilità dirigenziali. La posizione, infatti, identifica elementi di responsabilità e di contenuto del lavoro che prescindono in gran parte dalla persona che occupa la posizione e dipendono dal disegno organizzativo e dalle aspettative di ruolo. Con riferimento alla suddetta dimensione della valutazione si rimanda a quanto disciplinato nell’art. 64 del CCRL del personale con qualifica dirigenziale della regione siciliana e degli enti di cui all’art. 1 della legge regionale n. 10/2000 per il quadriennio giuridico 2002-2005.

Gli elementi della metodologia di valutazione della performance individuale del personale dirigenziale

La valutazione dei risultati dell’azione dirigenziale si impernia su due assi distinti:

- Valutazione delle **prestazioni**
- Valutazione delle **competenze/capacità**

La valutazione delle prestazioni, a sua volta, si articola in due aree di valutazione chiave:

- La **performance organizzativa** dell’Ente
- **Specifici obiettivi individuali** assegnati ai singoli dirigenti a valle del processo di pianificazione strategica e programmazione operativa;

La fig. 2 indica la relazione tra i livelli e le aree di valutazione sopra elencate nella determinazione del punteggio finale di valutazione dei risultati.



Fig. 2 – Le dimensioni della valutazione dei risultati dei dirigenti

La suddetta metodologia trae origine da quanto definito dall'art. 64 C.C.R.L. dell'Area della Dirigenza e dai dettami della "Riforma Brunetta", così come recepita dal D.P.R.S. del 21 giugno 2012 (regolamento attuativo dell'articolo 11, c.3, della L.R. 5 aprile 2011 n.5 recante norme in materia di misurazione , valutazione e trasparenza della performance) e si articola nei seguenti elementi fondamentali:

- l'attribuzione di un punteggio in funzione degli indicatori di performance conseguiti dai Servizi/Uffici appartenenti all'Area dirigenziale di diretta responsabilità;
- l'attribuzione di un punteggio in funzione del livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi di cui al punto c) e delle capacità di cui al punto d);
- il calcolo di un punteggio complessivo;
- l'attribuzione della retribuzione di risultato calcolata, secondo criteri stabiliti, in funzione del punteggio conseguito.

La struttura della metodologia di valutazione

La metodologia si propone di attribuire un valore ai tre ambiti di valutazione sopra citati; fatto 100 il peso complessivo degli stessi, ognuno di essi, salvo differente pesatura deliberata dalla Giunta Camerale in sede di assegnazione degli obiettivi annuali, concorre al punteggio finale nel modo seguente:



Valutazione prestazioni	70%
Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	35%
Specifici obiettivi individuali	35%
Valutazione capacità:	30%
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e alle capacità di gestione dei propri collaboratori	30%
TOTALE	100 %

Il processo di valutazione: fasi, tempi, soggetti

L'articolazione del processo di valutazione è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico e di gestione dell'ente camerale:

- successivamente all'approvazione, entro il mese di ottobre dell'anno precedente, della Relazione previsionale e programmatica da parte del Consiglio Camerale, ha luogo una fase negoziale con i soggetti interessati (con la Giunta Camerale per quanto attiene il Segretario Generale e con quest'ultimo per quanto attiene ai Dirigenti d'Area) al fine di effettuare il cascading dagli obiettivi di ente agli obiettivi dirigenziali individuali con attribuzione delle risorse necessarie; tale fase si conclude con l'assegnazione del budget direzionale ai singoli dirigenti;
- entro il 31 gennaio di ogni anno la Giunta Camerale approva un documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance da adottare in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale con rispettivo peso e relativi indicatori e target (vale a dire valori attesi);

- il monitoraggio della performance rispetto agli obiettivi assegnati avviene con periodicità trimestrale avvalendosi della metodologia Balanced Scorecard (BSC) che consente un immediato riscontro tra i valori rilevati sugli indicatori di performance e i target evidenziando eventuali scostamenti per i quali attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi; i risultati della BSC costituiscono base di partenza per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- i report trimestrali vengono analizzati dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance al fine di guidare/coordinare il processo di valutazione proponendo altresì, in caso di rilevanti scostamenti rispetto a quanto programmato, interventi di riallineamento degli obiettivi;
- semestralmente, la Giunta Camerale effettua un colloquio di valutazione con il Segretario Generale per la verifica intermedia dell'andamento degli obiettivi dell'anno e delle performance rese, al fine eventuale di apportare eventuali azioni correttive. Analogo colloquio di valutazione intermedia si realizza tra Segretario Generale e Dirigenti d'Area. Qualora la verifica intermedia fosse negativa, essa, con la necessaria esplicitazione delle ragioni di tale giudizio, deve essere immediatamente comunicata al valutato;
- qualora durante l'esercizio vengano individuati nuovi obiettivi (siano essi di ente, dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità o individuali) o intervengano circostanze oggettive ed eventi od azioni imprevisti od estranei che incidano in modo rilevante sulle priorità delle aree dirigenziali o sulla realizzabilità degli obiettivi (quali ad esempio il mutamento del contesto normativo/istituzionale o un'imprevedibile, grave e sopravvenuta carenza di risorse) si opera come segue:
 - la ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi o la revisione di obiettivi precedentemente assegnati;
 - nel primo caso la procedura è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio anno;
 - nel secondo caso la revisione, se non oggetto di negoziazione, avviene su richiesta/proposta effettuata dal valutato nei confronti dell'organo valutatore entro 1 mese dall'evento che motiva la ridefinizione;



- entro 2 mesi dall'effettuazione della richiesta/proposta, l'organo valutatore potrà formalizzare la sua decisione in merito all'interno dei documenti di performance relativi o comunque dovrà tenerne conto in sede di valutazione finale;
 - la ridefinizione può comportare altresì eventuali variazioni degli indicatori di performance e/o della pesatura di tutti gli obiettivi da raggiungere;
 - in mancanza della formalizzazione di tali variazioni, nella fase di valutazione successiva alla misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi operata con metodologia BSC, si dovrà tenerne debito e motivato conto ai fini della corretta attribuzione del punteggio relativo;
 - è fatto divieto di prevedere la ridefinizione di obiettivi e dei relativi indicatori e target dopo la fine dell'anno di riferimento.
- a compimento della misurazione/rendicontazione annuale afferente il livello di realizzazione degli obiettivi, l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance propone alla Giunta Camerale la valutazione annuale del Segretario Generale e fornisce al Segretario Generale elementi di giudizio per la valutazione annuale dei Dirigenti d'Area;
- l'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance è chiamato poi a validare la Relazione sulla performance che è un documento che la Giunta Camerale adotta entro il 30 aprile di ogni anno e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e che è *"condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito"*;
 - entro il seguente mese di maggio, avvalendosi degli strumenti operativo-gestionali, quali colloqui singoli con il valutato e/o di schede di report, la Giunta Camerale per il Segretario Generale ed il Segretario Generale per i Dirigenti d'Area compilano quindi le schede di valutazione delle performance annuali, allegare al presente documento, relative agli ambiti di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti;
 - entro il mese successivo a quello di compilazione delle schede di valutazione, nonché entro e non oltre il 30 giugno, successivamente alla validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione, avviene l'erogazione della retribuzione di risultato attribuita al Segretario Generale e ai dirigenti.

La performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

La performance organizzativa riguarda la capacità dell'ente di perseguire i propri compiti istituzionali secondo le priorità individuate dagli organi di indirizzo politico amministrativo in risposta ai bisogni della collettività e del territorio, nel rispetto degli equilibri economico patrimoniali, finanziari ed organizzativi. Afferisce quindi alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.

La performance organizzativa riguarda pertanto la capacità di realizzare gli obiettivi strategici e i programmi di un'area da parte del dirigente responsabile dell'area stessa e di contribuire in modo coordinato e trasversale, al perseguimento dei compiti e delle priorità di cui al comma precedente.

La misurazione della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità avviene con il supporto della metodologia Balanced Scorecard la quale provvede ad individuare per ciascun obiettivo strategico specifici indicatori, e target per ciascun livello organizzativo, articolandoli all'interno di quattro profili di performance (tessuto economico-locale, processi interni, crescita e apprendimento, economico-finanziaria).

L'individuazione di indicatori e target per la misurazione della performance organizzativa presuppone la definizione da parte dell'organo di indirizzo politico amministrativo (Consiglio camerale) delle linee strategiche da realizzare – e della loro rilevanza e priorità nei vari ambiti in cui si articola l'attività istituzionale dell'ente.

Tali indirizzi/obiettivi strategici vengono esplicitati all'interno della mappa strategica BSC e declinati in indicatori e target attraverso il cruscotto bsc, definito, in seguito, a cascata per ciascun livello dell'organizzazione camerale (Ente, Area, Servizio, Ufficio, etc).

In sede di assegnazione degli obiettivi legati alla valutazione della performance organizzativa la Giunta Camerale provvederà ad individuare, all'interno del cruscotto Balanced Scorecard, specifici obiettivi, afferenti alle diverse prospettive della BSC, connessi alla responsabilità diretta di specifiche aree dirigenziali o a programmi trasversali alla struttura, che coinvolgono quindi tutte le unità organizzative dell'Ente, riguardanti ad esempio la salute organizzativa, la qualità delle prestazioni e dei servizi resi, l'efficienza nell'impiego delle risorse, la soddisfazione dell'utenza, etc.

Per ciascun obiettivo sono definiti gli indicatori di performance e i target, specificando quali eventualmente siano inderogabili, nonché la rilevanza (espressa attribuendo una pesatura a ciascun obiettivo, fatto 100 il totale) di ciascuno rispetto al complesso degli obiettivi.

A compimento della misurazione/rendicontazione annuale afferente il livello di realizzazione degli obiettivi nella sezione A) della scheda di valutazione compilata dal Segretario Generale per i Dirigenti d'Area e dalla Giunta per il Segretario Generale per ogni singolo obiettivo sarà indicato il grado di raggiungimento degli stessi con l'attribuzione di un punteggio da 1 a 10 in relazione alla seguente scala parametrica:

% di realizzazione obiettivi performance organizzativa	punteggio associate
oltre 90% - fino al 100%	10
oltre 80% - fino al 90%	9
oltre 70% - fino all'80%	8
oltre 60% - fino al 70%	6
oltre 50% - fino al 60%	4
0% - fino a 50%	0

Lo scostamento dal dato rilevato dalla metodologia BSC ai sensi di quanto sopra riferito potrà comportare l'attribuzione anche di frazioni di punto

Tali valori numerici andranno poi ponderati (mediante moltiplicazione) in relazione alla rilevanza (espressa in valori percentuali fatto 100 il totale) di ciascun elemento rispetto al complesso degli stessi.

Il risultato finale, che verrà denominato **VALORE "A"**, si otterrà sommando il punteggio ponderato relativo alla valutazione della Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

e poi applicando al valore così ottenuto il peso percentuale specifico di tale fattore (definito ai sensi del paragrafo "La struttura della metodologia di valutazione").

Gli specifici obiettivi individuali

Gli obiettivi individualmente assegnati ai diversi dirigenti sono ricavati per articolazione degli obiettivi strategici definiti in sede di pianificazione attraverso, come precedentemente detto, la metodologia Balanced Scorecard. Tale sistema di natura multidimensionale permette infatti di collegare la gestione strategica con quella operativa attraverso una chiara definizione di obiettivi, indicatori e target (ovvero dei livelli di performance da raggiungere) che a cascata dall'Ente ricadono sulle Aree, sui servizi e sugli Uffici.

In tal senso, gli obiettivi individuali connessi alla valutazione del personale dirigenziale, possono essere di diversa natura, articolati secondo le quattro prospettive di analisi, in base alle aree di propria competenza e connessi a:

- al miglioramento dei propri processi interni, e quindi di miglioramento delle prestazioni di uno o più servizi
- alla prospettiva crescita e apprendimento, ovvero volti ad individuare fattori di innovazione di un servizio (es. creazione di un nuovo servizio), di sviluppo del personale assegnato all'area di presidio del dirigente o delle competenze individuali del dirigente.
- all'efficientamento della gestione economico-finanziaria
- alla realizzazione dei programmi strategici e al miglioramento dei servizi erogati (prospettiva tessuto economico-locale)

Il monitoraggio della performance rispetto agli obiettivi assegnati avviene con periodicità infrannuale avvalendosi della metodologia Balanced Scorecard (BSC) che, attraverso specifici cruscotti multilivello (Ente, Area Servizio) consente un immediato riscontro tra i valori rilevati sugli indicatori di performance e i target evidenziando eventuali scostamenti per i quali attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Di conseguenza, i risultati della BSC costituiscono base di partenza per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, con la procedura enunciata nel paragrafo "Il processo di valutazione: fasi, tempi, soggetti", osservando i criteri descritti di seguito:

- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle strategie dell'ente camerale;
- misurabilità dell'obiettivo in termini concreti e chiari;
- riferibilità dell'obiettivo ad un determinato arco temporale di norma corrispondente ad un anno;
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

In sede di assegnazione degli obiettivi la Giunta Camerale, previa "negoziazione", associa a ciascuno di essi un peso (su base 100) in relazione alla rilevanza dell'obiettivo rispetto alle strategie dell'Ente ma anche in relazione alla complessità dello stesso.

Al fine di associare alla misurazione effettuata un punteggio di valutazione verrà utilizzata la sezione B) della scheda di valutazione allegata al presente documento.

Per ogni singolo obiettivo sarà indicato il livello di realizzazione con l'attribuzione di un punteggio da 1 a 10 in relazione alla seguente scala parametrica:

% di realizzazione obiettivi individuali	punteggio associate
oltre 90% - fino al 100%	10
oltre 80% - fino al 90%	9
oltre 70% - fino all'80%	8
oltre 60% - fino al 70%	6
oltre 50% - fino al 60%	4
0% - fino a 50%	0
Lo scostamento dal dato rilevato dalla metodologia BSC ai sensi di quanto sopra riferito potrà comportare l'attribuzione anche di frazioni di punto	

Il valore numerico attribuito ad ogni singolo obiettivo andrà poi moltiplicato per il peso percentuale specifico dello stesso definito in sede di assegnazione, al fine di ottenerne il punteggio ponderato.

Il risultato finale, che verrà denominato **VALORE “B”**, si otterrà sommando il punteggio ponderato conseguito nei singoli obiettivi e poi applicando al valore così ottenuto il peso percentuale specifico di tale fattore (definito ai sensi del paragrafo "La struttura della metodologia di valutazione").

La qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate e la capacità di gestire i propri collaboratori

Per effettuare la valutazione delle competenze dirigenziali vengono indagate alcune dimensioni che costituiscono il “software” del dirigente, le conoscenze, le capacità, le abilità, le attitudini agite da ciascun dirigente per meglio svolgere il proprio ruolo all’interno della struttura.

La valutazione delle competenze concorre con un peso relativamente ridotto alla determinazione del punteggio finale ponendo maggiormente l’accento del processo valutativo sulla sfera complessiva delle prestazioni, coerentemente con il disegno complessivo del processo, il cui fine è la valutazione del “risultato”.

La qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate e la capacità di gestire i propri collaboratori sono valutate sulla base dei seguenti comportamenti organizzativi così descritti:

1. *Capacità di integrazione e di interfunzionalità*: misura il grado di porre in essere/esprimere atteggiamenti mentali e comportamenti, finalizzati al superamento delle logiche dei “compartimenti stagni” e delle funzioni, per una più coerente logica di “processo” interfunzionale;
2. *Capacità di attenzione alla qualità ed accuratezza*: misura il grado di minimizzare gli errori e ricercare risultati corrispondenti agli standard aziendali ed alle attese dei clienti interni / esterni;
3. *Capacità di iniziativa ed imprenditorialità*: misura il grado di agire in modo autonomo ed imprenditivo assumendosi pienamente la responsabilità del ruolo;
4. *Capacità di relazione*: misura il grado di intrattenere relazioni positive con clienti e fornitori interni / esterni e con interlocutori istituzionali in modo da facilitare il raggiungimento degli obiettivi camerali;

5. *Capacità di gestione del tempo*: misura il grado di gestire correttamente la risorsa “tempo” in termini di puntuale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività;
6. *Capacità di apprendimento*: misura il grado di curare il proprio aggiornamento professionale al fine di acquisire e utilizzare conoscenze tecniche e metodiche per perseguire e migliorare i risultati della propria attività;
7. *Capacità di rispetto delle regole senza eccessivi formalismi*: misura il grado di agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell’attività del Dirigente pubblico;
8. *Capacità di risolvere problemi gestionali ed operativi*: misura il grado di affrontare e risolvere problemi operativi cogliendone rapidamente gli aspetti essenziali al fine di trovare soluzioni concrete ed attuabili;
9. *Capacità di controllare e gestire gli aspetti economici ed amministrativi*: misura il grado di ottenere risultati con un impiego ottimale di risorse ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) ed agli aspetti amministrativi collegati;
10. *Capacità di orientamento al servizio e di innovazione*: misura il grado di recepire le esigenze dei clienti interni / esterni e di definire ed ideare soluzioni e proposte originali di servizio che producono valore e che rispondono alle aspettative di qualità del cliente;
11. *capacità di guidare i collaboratori*: misura il grado di individuare e trasmettere la “rotta” da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni al contorno e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa;
12. *capacità di motivare i collaboratori*: misura il grado di coinvolgere i collaboratori nella condivisione e nel perseguimento degli obiettivi dell’Ente riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità;
13. *capacità di valutare i collaboratori*: misura il grado di verificare l’apporto fornito da ogni singolo collaboratore, selezionando, differenziando e riconoscendo il merito / demerito individuale;



14. *capacità di “sviluppare” professionalmente i collaboratori*: misura il grado di porre in essere interventi per “far crescere” i propri collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa;

15. *capacità di far lavorare in gruppo i propri collaboratori*: misura il grado di coinvolgere ed indirizzare i collaboratori verso una gestione che interpreti l’attività delle singole unità organizzative come facenti parte di un’unica struttura, favorendone la cooperazione, sfruttandone le sinergie, generando nel contempo relazioni efficaci e soluzioni condivise.

A ciascun comportamento come sopra descritti sono associati 8 livelli di valutazione secondo la seguente scala parametrica:

- se il comportamento è stato espresso " mai" il punteggio è 0;
- se il comportamento è stato espresso "quasi mai o raramente" il punteggio è 4;
- se il comportamento è stato espresso "a volte soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è 6;
- se il comportamento è stato espresso "abbastanza spesso soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è 7;
- se il comportamento è stato espresso "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è 8;
- se il comportamento è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è 9;
- se il comportamento è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario e spesso ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa" il punteggio è 9,5;
- se il comportamento è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa" il punteggio è da 10.

Il risultato finale, che verrà denominato **VALORE “C”**, si otterrà come media dei punteggi conseguiti nelle singole voci e moltiplicando quest’ultimo dato numerico per il peso percentuale specifico di tale fattore (definito ai sensi del paragrafo "La struttura della metodologia di valutazione").



Il Punteggio complessivo

Il **VALORE “FINALE”** si ottiene, numericamente, sommando il **VALORE “A”**, il **VALORE “B”**, e il **VALORE “C”** come precedentemente definiti.

Il punteggio del **VALORE “FINALE”** fornirà il giudizio definitivo sulla valutazione della performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti d’Area secondo la seguente scala parametrica:

PUNTEGGIO	GIUDIZIO	SEGRETARIO GENERALE	DIRIGENTI D’AREA
oltre 9 – fino a 10	Raggiungimento di un’ottima valutazione complessiva	100 % della retribuzione di risultato	100 % della retribuzione di risultato
oltre 8 – fino a 9	Raggiungimento di una buona valutazione complessiva	90% della retribuzione di risultato	90% della retribuzione di risultato
oltre 6 – fino a 8	Raggiungimento di una apprezzabile valutazione complessiva	80 % della retribuzione di risultato	80 % della retribuzione di risultato
oltre 4 – fino a 6	Raggiungimento di una discreta valutazione complessiva	50 % della retribuzione di risultato	50 % della retribuzione di risultato
oltre 3 - fino a 4	Raggiungimento di una sufficiente valutazione complessiva	25 % della retribuzione di risultato	25 % della retribuzione di risultato
0 - fino a 3	Raggiungimento di un’insufficiente valutazione complessiva	0 % della retribuzione di risultato	0 % della retribuzione di risultato

Tale risultato viene ufficialmente comunicato dal soggetto valutatore al Segretario Generale ed ai Dirigenti d'Area, con separate comunicazioni al fine del rispetto della riservatezza.

All'erogazione dell'indennità di risultato si provvede, in un'unica soluzione, a conclusione di ogni verifica annuale e solo dopo la validazione della Relazione della Performance da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Glossario

Obiettivo: specifico risultato atteso assegnato alla responsabilità di un individuo o di un team di persone, a sua volta derivante da specifiche finalità strategiche e quindi necessariamente coerente con le stesse. Affinché un obiettivo possa essere considerato un “buon obiettivo” è opportuno che lo stesso possa sintetizzarsi mediante l’acronimo **SMART: Specifico, Misurabile** (mediante un sistema “oggettivo” in grado di esprimere il livello di realizzazione dello stesso, sia in itinere che ex-post), **Accessibile, Realistico** e riferito ad un ben individuato periodo **Temporale**. Per garantire una gestione “efficace” è utile prevedere un sistema di obiettivi che siano al contempo “**sfidanti**”, ossia in grado di stimolare l’impegno di ogni individuo coinvolto nel conseguimento degli stessi, ma anche “**raggiungibili**”, evitando, quindi, di individuare obiettivi troppo ambiziosi il cui mancato raggiungimento potrebbe infondere sfiducia e senso di frustrazione nel singolo e/o nel gruppo.

Indicatori: è lo strumento funzionale a dimostrare in che misura la gestione operativa ha consentito il raggiungimento di tali livelli di performance. Sono misure relative o assolute appositamente definite o tratte dai documenti programmatici, capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. Tali misure possono essere valori fisici, tecnici, temporali ed economico-finanziari. Grazie alla definizione di un sistema di indicatori è possibile:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione,
- monitorare il livello delle performance conseguite nei diversi profili di gestione,
- compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.

Target: rappresenta il valore di riferimento che il singolo indicatore deve assumere al fine di garantire la piena realizzazione dell’obiettivo.

Se l’indicatore si identifica nella misura del livello di realizzazione di un obiettivo o più genericamente nella misura della performance, il target si presenta come il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, quindi il valore desiderato in corrispondenza di una specifica attività.