



CITTÁ DI  
SAN GIORGIO A CREMANO  
Attività della Direzione Generale, Controllo di Gestione

## SISTEMA DI VALUTAZIONE

### I PRINCIPI

L'obiettivo principale del sistema di valutazione è quello di fornire al Sindaco elementi di supporto per la verifica dell'attività gestionale dell'Ente e per l'assegnazione o revoca degli incarichi.

Tuttavia, un sistema di valutazione che si rispetti deve porsi come obiettivo fondamentale anche quello di guidare il management verso il miglioramento delle performance individuali e collegiali, interpretando anche un ruolo di supporto e orientamento alla gestione.

Il *performance management* è un sistema di gestione della prestazione, collegato alla valutazione e all'assegnazione di parti variabili della retribuzione. La *performance* di una persona si costituisce di una parte quantitativa (il *cosa*: obiettivi, numeri) e di una parte qualitativa (il *come*: atteggiamenti, comportamenti) e va gestita dal Dirigente - *manager* in prospettiva sia dei risultati assegnati che dello sviluppo individuale atteso.

Il sistema di *performance management* garantisce – quindi - all'Amministrazione Comunale il presidio della gestione e della valutazione della *performance* dei dirigenti; ma consente anche ai Dirigenti di veder apprezzato il livello di raggiungimento dei risultati e le competenze dimostrate mediante un sistema quanto più possibile razionale e potenzialmente estensibile anche ai propri collaboratori.

Il sistema di valutazione che si intende applicare prevede un processo di "accompagnamento costruttivo" del Dirigente da parte dei valutatori, cosicché si possa giungere non solo alla misurazione delle *performance*, ma anche al miglioramento ed all'uniformità dei comportamenti gestionali ed amministrativi: il tutto nell'ottica di una struttura dove il valore del risultato corale ha importanza almeno pari al valore delle risultanze individuali.

Non un sistema competitivo, dunque, ma un sistema costruttivo, dove l'obiettivo da raggiungere è il risultato complessivo della macchina amministrativa, cui la performance di ciascuno deve contribuire in maniera determinante.

In quest'ottica si pone come fondamentale il dialogo costante tra valutatore e valutato, il confronto periodico sulle problematiche gestionali e l'opportuna valutazione anche di tutti quei fattori endogeni ed esogeni che possono condizionare la gestione amministrativa e il grado di raggiungimento finale degli obiettivi a ciascuno assegnati.

Il presupposto è che a inizio anno ci sia un colloquio con l'Amministrazione Comunale e il Direttore Generale per l'assegnazione di obiettivi sui quali il Dirigente, consapevole delle aree di sviluppo, possa concentrare i propri sforzi di miglioramento. Saranno poi possibili anche obiettivi trasversali ai vari dirigenti, assegnati con l'approvazione del PEG dalla Giunta Comunale.

Seguirà poi la configurazione degli elementi pesistici, fattoriali e di indicazione di misura, utili a sviluppare la valutazione di tipo quantitativo e la valutazione di tipo qualitativo.

I risultati della valutazione quantitativa incidono per il 60% sulla valutazione complessiva, giacché il risultato concreto (raggiungimento dell'obiettivo gestionale assegnato) costituisce la principale aspettativa dell'Amministrazione, ma anche il dato più oggettivo su cui reggere il rapporto valutativo, a garanzia dello stesso valutato.

La valutazione qualitativa incide per il rimanente 40%, in relazione alla pur significativa rilevanza dei fattori comportamentali attesi, la cui incidenza sul sistema gestionale – economico - finanziario, sul clima lavorativo e sull'immagine esterna dell'Ente non può restare indifferente ad un sistema valutativo che intende ricercare nel Dirigente Pubblico doti sempre più prettamente manageriali.

Il risultato complessivo di valutazione così generato, può essere integrato dall'assegnazione di un bonus da 0 a 20% del risultato ottenuto, assegnato dal Nucleo di valutazione sulla base di elementi di valutazione complessivi, necessari a dare giusto peso all'impegno sull'attività ordinaria e ad interpretare quelle circostanze non sempre preventivamente classificabili o determinabili.

Il risultato complessivo così, eventualmente, integrato genera il risultato finale della valutazione.

I principi base della valutazione restano, come di seguito elencati:

- La gestione ordinaria è un obiettivo, di cui il valutatore deve tener conto nella rilevazione qualitativa e finale.
- E' necessaria la conoscenza diretta del valutato ed il dialogo periodico col medesimo da parte del valutatore.
- Partecipazione attiva del valutato, che condivide la determinazione degli obiettivi e dei misuratori, nonché negozia il peso di servizi, obiettivi, indicatori di risultato e fattori qualitativi.
- Il rapporto costante tra valutato e valutatore deve condurre anche a percorsi di confronto per la determinazione di piani d'azione mediante i quali raggiungere gli obiettivi.
- Gli obiettivi devono essere chiari, non generici ed individuare motivazione, finalità, tempi e modalità di realizzazione.
- Gli obiettivi devono essere parametrati alle risorse economiche, umane e strumentali assegnate.
- Deve essere possibile rinegoziare, durante la gestione, obiettivi, indicatori e pesi in rapporto a motivate sopravvenute emergenze e/o sigenze gestionali.
- La valutazione deve avere periodicità annuale e consentire anche sistemi di autovalutazione intermedi.
- Nella valutazione si deve tenere conto sia delle risultanze del Controllo di Gestione sia di tutti gli altri elementi, atti, notizie ottenute dal valutatore esclusivamente per atti amministrativi dell'Ente, ovvero trasferiti dal Direttore Generale, dal Segretario Generale, dal Comitato di Direzione o dallo stesso Dirigente valutato..

## **CRITERI DI VALUTAZIONE QUANTITATIVA**

La valutazione quantitativa fa riferimento al sistema di obiettivi del PEG.

Ogni Dirigente sarà valutato sulla base del risultato raggiunto sulla totalità degli obiettivi di propria responsabilità, approvati nel Piano. La valutazione avverrà sulla

base di rilievi meramente numerico-matematici, tali da rendere quanto più obiettivo e razionale possibile il sistema valutativo.

### **Individuazione degli obiettivi**

Gli obiettivi sono individuati in sede di formulazione del Piano Esecutivo di Gestione, mediante un contraddittorio tra il Dirigente interessato, il Direttore Generale ed il Sindaco o Assessore delegato per materia.

In questa fase è necessario pervenire alla compilazione di schede - obiettivo chiare e sintetiche, da sottoporre al vaglio e all'approvazione della Giunta Municipale, nell'ambito delle quali definire puntualmente i principali obiettivi assegnati, tenendo conto del fatto che l'attività ordinaria di ciascun servizio è essa stessa un obiettivo valutabile. Sarà, altresì, ulteriore oggetto di valutazione il grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali trasversali eventualmente assegnati dalla Giunta Municipale, contestualmente all'approvazione del PEG.

Al fine di avere un sistema di valutazione uniforme ed esteso a tutti gli ambiti gestionali in cui il Dirigente è chiamato ad operare, l'assegnazione degli obiettivi avviene in ragione di ciascun Servizio incardinato nel Settore di riferimento: vengono, dunque, individuati diversi obiettivi per ciascun Servizio, tenendo conto delle risorse umane e strumentali assegnate al Servizio stesso, nonché del complesso delle risorse economiche assegnate al Dirigente nel predisponendo PEG contabile.

Al fine di determinare utili elementi di valutazione, gli obiettivi dovranno recare una breve descrizione delle finalità, delle motivazioni e delle attività attese, nonché indicare le modalità di esecuzione e la tempistica prevista per il loro raggiungimento.

Gli stessi obiettivi andranno qualificati secondo la seguente tipologia:

Obiettivi di mantenimento: Si tratta di quegli obiettivi che intendono perseguire un mantenimento di standard amministrativi o di servizi già raggiunti, consolidando la *performance* del Servizio.

Obiettivi di miglioramento; Si tratta di obiettivi connessi ad attività già svolte dal Servizio e tuttavia suscettibili di ulteriori miglioramenti, in termini quantitativi, qualitativi o temporali, ecc.

Obiettivi di sviluppo: Si tratta di innovazioni nelle attività del Servizio, che potranno generare nuovi servizi all'utenza, ovvero sensibili miglioramenti alla gestione.

Giacché la valutazione avviene sull'intera annualità, gli obiettivi vanno individuati in ragione dell'intero esercizio finanziario, dal 1 gennaio al 31 dicembre, indipendentemente dalla data di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione.

### **Attribuzione del peso agli obiettivi**

Per ciascun Servizio cui sono assegnati obiettivi, il Nucleo di valutazione provvede – sempre in contraddittorio col Dirigente interessato – all'attribuzione dei pesi agli obiettivi assegnati.

L'attribuzione del peso deve tener conto della tipologia di obiettivo, dell'importanza dello stesso in relazione alla programmazione indicata nei presupposti atti dell'Ente, della complessità dell'obiettivo e della rilevanza in termini di impegno del medesimo in relazione al tempo e alle modalità di esecuzione, ovvero di tutti gli altri elementi di volta in volta emergenti dal confronto col Dirigente.

Il peso a ciascun obiettivo va espresso in decimi (0,05 – 0,10 – 0,15 – 0,20 -0,25 – 0,30 ... - 1) e la somma dei pesi attribuiti agli obiettivi di ciascun Servizio deve esprimere un valore complessivo pari ad 1.

### **Individuazione degli indicatori di risultato**

A questo punto, per ciascun obiettivo di ogni Servizio, il Nucleo di valutazione – sempre confrontandosi col Dirigente – individua degli indicatori di risultato, entro un massimo di sei per ciascun obiettivo.

Gli indicatori dovranno essere chiari e misurabili oggettivamente, anche con riferimento ai risultati raggiunti negli anni precedenti. Gli indicatori dovranno essere proporzionati alla tipologia di obiettivo, alla modalità e alla tempistica di esecuzione indicate.

Il Nucleo di Valutazione ed il Dirigente dovranno assegnare un valore di misura per ogni indicatore, individuando lo standard atteso al 31 dicembre di ogni anno,

ovvero alla diversa scadenza di verifica, fissata nella determinazione della tempistica di raggiungimento dell'obiettivo.

L'inserimento del valore finale, comporterà la misurazione in termini percentuali rispetto allo standard atteso in sede di determinazione dell'indicatore. Per il caso in cui non sia possibile pre-determinare uno standard di riferimento in rapporto ad un indicatore, in accordo col Dirigente interessato, il Nucleo può individuare un criterio di misurazione alternativo che, comunque, al termine della gestione debba potersi tradurre in risultato numerico, per la valutazione del grado di raggiungimento.

### **Attribuzione dei pesi agli indicatori**

La successiva fase, chiama il Nucleo di Valutazione, ancora in contraddittorio col Dirigente interessato, ad assegnare un peso a ciascun indicatore individuato per ogni obiettivo. L'attribuzione del peso deve tener conto della significatività dell'indicatore di risultato rispetto all'obiettivo complessivamente atteso.

Il peso di ciascun indicatore è espresso in decimi (0,05 – 0,10 – 0,15 – 0,20 -0,25 – 0,30 ... - 1) e la somma di tutti i pesi assegnati agli indicatori di ciascun obiettivo deve essere pari ad 1.

### **Eccezioni**

E' facoltà del Nucleo di Valutazione rivedere in corso di anno la tipologia di indicatori individuati, ovvero ridistribuire la pesatura dei medesimi indicatori o degli obiettivi, ovvero dei Servizi, per aggiornarla in relazione a nuovi elementi programmatici (es. variazioni di bilancio, ecc) oppure al sopraggiungere di circostanze, non interamente dipendenti dal valutato, che possano precludere la possibilità di raggiungere il risultato atteso.

Altresì e per analoghe ragioni, il Nucleo di valutazione ha facoltà di annullare degli obiettivi, ridistribuendo il relativo peso sugli altri obiettivi assegnati al medesimo Servizio, in maniera tale che la somma degli stessi resti rapportata ad 1. Tale revisione degli obiettivi ed indicatori assegnati, ovvero dei pesi attribuiti, deve muovere da chiari ed inequivocabili elementi valutativi, che tengano conto di un palese (e rilevato per facta concludentia) mutare degli indirizzi amministrativi,

rispetto alle ipotesi originarie, ovvero che rappresentino obiettive difficoltà gestionali ed amministrative da cui discende l'impossibilità pratica di raggiungere pienamente l'obiettivo atteso.

In ogni caso, la revisione di quanto programmato all'inizio del confronto valutato – valutatore, dovrà avvenire previo confronto costruttivo col Dirigente interessato, che deve avere parte attiva nel processo di revisione, oltre alle debite garanzie correttive.

## **CRITERI DI VALUTAZIONE QUALITATIVA**

La valutazione qualitativa ha per oggetto l'osservazione da parte del Nucleo delle *performance* di ogni singolo Dirigente in termini di comportamenti osservabili, che esplicitano il possesso di alcune competenze trasversali distintive.

L'attesa di performance non è uguale per tutti i Settori e i Servizi, poiché essi rappresentano frequentemente contesti organizzativi necessariamente disomogenei, che richiedono un utilizzo differenziato del set di competenze richieste.

### **Fattori di valutazione**

I fattori di valutazione qualitativa sono individuati in maniera tale da adeguare il sistema valutativo alle esigenze attese in un sistema organizzativo nel quale sempre più devono emergere le capacità manageriali del valutato.

Il Dirigente deve saper dimostrare professionalità, elasticità organizzativa, capacità di gestire i collaboratori e di affrontare le problematiche, conciliando la gestione di una pur complessa attività ordinaria con lo sviluppo di obiettivi di lungo termine e di miglioramento; deve ancora essere capace di colloquiare con i colleghi, collaborando e generando progetti comuni, ove possibile uniformando le condotte ed evitando contrasti; infine, deve essere un attento gestore delle risorse economiche e strumentali, tendendo all'economicità ed efficienza della gestione.

Per una completa valutazione qualitativa del Dirigente, il Nucleo di Valutazione dovrà basare la sua analisi sui sei fattori di seguito elencati.

Problem solving: Analizza e valuta la capacità del Dirigente – manager di proporsi nell’analisi delle criticità amministrative e nella individuazione di ipotesi risolutive. Caratterizza questo fattore di valutazione la competenza tecnica dimostrata, la propensione ad utilizzare le proprie conoscenze in atteggiamenti concretamente risolutivi dei problemi, l’attitudine a semplificare i processi e a superare nei tempi più veloci possibile le criticità emergenti, ecc.

Gestione risorse umane: Analizza e valuta la capacità dimostrata dal Dirigente – manager nello gestire al meglio le risorse umane disponibili, perseguendo il fondamentale obiettivo della flessibilità organizzativa e dell’ottimizzazione dell’impiego del personale, rispetto agli obiettivi fissati. Contribuiscono alla valutazione su questo fattore comportamentale le azioni poste in essere per migliorare il clima aziendale, l’attenzione allo sviluppo delle potenzialità dei collaboratori, la capacità di motivare, l’attenzione alle esigenze formative del personale assegnato, ecc.

Attenzione all’utenza: Analizza e valuta la capacità del Dirigente – manager di dedicare attenzione alla soddisfazione dell’utenza, laddove per essa si intende sia l’utenza esterna (pubblico o altri Enti) sia quella interna (altri settori dell’Ente). Caratterizza quest’ambito l’analisi delle iniziative organizzative o dei comportamenti che orientano la conduzione del Servizio diretto dal valutato alla customer satisfaction: saranno utili le analisi dei tempi di evasione delle pratiche, di semplificazione delle procedure, di miglioramento dei servizi e degli strumenti materiali offerti



all'utenza per interagire con la P.A., la completezza e propositività delle risposte , ecc.

Cooperazione intersettoriale: Analizza e valuta la propensione dimostrata dal Dirigente – manager a lavorare in squadra con i colleghi, sia nello sviluppare progetti intersettoriali, che nel cooperare in maniera fattiva alla conduzione dei processi amministrativi trasversali. Caratterizzano quest'ambito valutativo la disponibilità verso i colleghi, la capacità di evitare in proprio e da parte dei collaboratori, conflittualità coi Dirigenti e i dipendenti di altri settori; l'attitudine a convincere gli altri o ad accondiscendere alla mediazione, nonché di ridurre al minimo l'uso di corrispondenza tra i Settori, prediligendo mezzi relazionali alternativi e più veloci (telefono, mail, ecc.).

Capacità di generare economie: Analizza e valuta le capacità dimostrate dal dirigente – manager nel gestire servizi e attività proponendo ed attuando soluzioni che possano generare economie di gestione o, comunque ed ove possibile, risultati finanziari migliorativi rispetto allo standard precedente. Questa tipologia di comportamento è indicatore della capacità del valutato non solo di spendere, ma di spendere bene ed in maniera integrata con gli indirizzi economico-finanziari complessivi dell'Ente.

Capacità di innovare: Analizza e valuta i comportamenti del Dirigente - manager in relazione alla capacità di "fare innovazione" leggendo il contesto di riferimento, individuandone i bisogni e proponendo soluzioni efficaci. Deve misurare i comportamenti tenuti nel partecipare alle strategie, procedere all'integrazione

e semplificazione dei processi, nonché introdurre nuovi servizi e innovative metodologie di lavoro, ovvero propendere all'uso delle nuove opportunità tecnologiche..

### **Attribuzione dei pesi ai fattori**

Ogni anno, non appena approvato il PEG, il Nucleo di valutazione preso atto degli obiettivi assegnati a ciascun Dirigente ed esaminatili, provvede, in contraddittorio con quest'ultimo, ad assegnare un peso a ciascuno dei sei fattori per ciascun Servizio.

L'attribuzione del peso deve tener conto delle attività svolte dal Servizio, delle peculiarità e criticità in esso individuabili, nonché delle aspettative comportamentali generate dagli obiettivi ad esso assegnati, ovvero degli altri elementi che emergeranno nel confronto . Tali elementi consentiranno un'acuta ponderazione dell'importanza di ciascun fattore in relazione alle emergenti esigenze del Servizio; cosicché l'attenzione potrà essere maggiormente focalizzata su quei fattori ritenuti più rilevanti ed anche il valutato potrà meglio concentrare la propria azione sulle specificità comportamentali attese.

L'attribuzione del peso a ciascun fattore è espressa in decimi (0,05 – 0,10 – 0,15 – 0,20 -0,25 – 0,30 ... - 1) e la somma dei pesi attribuiti ai fattori di ciascun servizio deve esprimere un valore pari ad

## PESATURA DEI SERVIZI

### **Attribuzione dei pesi**

Una volta completata l'individuazione dei criteri e dei pesi di valutazione quantitativa, nonché la fase di attribuzione dei pesi ai fattori di valutazione qualitativa, il Nucleo di valutazione, in contraddittorio col Dirigente interessato, provvede ad attribuire un peso a ciascun Servizio.

Tale operazione consente di individuare, per l'anno di riferimento, dove risiedono, nell'ambito del Settore, le principali complessità o criticità e dove si concentrano

le principali attese, in rapporto agli obiettivi assegnati dall'Amministrazione Comunale in sede di approvazione del PEG.

L'attribuzione del peso, quindi, può variare di anno in anno e tiene conto della particolarità degli obiettivi assegnati al Servizio, della complessità delle attività (ordinarie e di obiettivo) del Servizio medesimo, nonché delle risorse umane e strumentali disponibili in quella specifica annualità, ovvero di tutti gli altri elementi di volta in volta emergenti dal confronto col Dirigente. Altresì la pesatura deve tenere conto del peso assegnato ai fattori di valutazione qualitativa ed alle aspettative da essi generati.

L'assegnazione di un peso non rappresenta l'individuazione di una principale importanza funzionale di un Servizio rispetto ad un altro; piuttosto la pesatura dei servizi costituisce un metodo di indirizzo dell'attenzione del valutato verso gli obiettivi che maggiormente intercettano le finalità programmatiche espresse nei documenti di programmazione. In tal senso, il sistema di valutazione tende ad assumere un ruolo di accompagnamento della gestione, coadiuvando il valutato nel concentrare la propria attenzione sulle più significative problematiche individuate.

Il peso a ciascun servizio va espresso in decimi (0,05 – 0,10 – 0,15 – 0,20 -0,25 – 0,30 ... - 1) e la somma dei pesi attribuiti ai servizi di ciascun Settore deve esprimere un valore complessivo pari ad 1.

Il peso attribuito avrà identico rilievo moltiplicativo sia nella valutazione quantitativa che in quella qualitativa.

## VALUTAZIONE FINALE

### **Calcolo della Valutazione quantitativa**

La definizione della valutazione quantitativa muove sostanzialmente dal monitoraggio degli indicatori individuati, con la rilevazione della percentuale di raggiungimento del risultato di gestione in rapporto allo standard predefinito, effettuata per ciascun indicatore.

Il valutato può autonomamente in qualsiasi momento durante la gestione verificare lo stato della propria gestione, confrontando il risultato parziale raggiunto con lo standard fissato.

In ogni caso, il Dirigente è tenuto ad aggiornare almeno una volta durante la gestione annuale i risultati parziali afferenti gli indicatori, consentendo al Nucleo di valutazione di svolgere una verifica intermedia sul grado parziale di raggiungimento degli obiettivi al **10/9** di ciascun anno. Tale verifica non ha alcuna finalità valutativa, ma si configura come un monitoraggio intermedio utile a valutare e suggerire eventuali correttivi valutativi o gestionali.

Il risultato di gestione è rilevato al **31/12** ed espresso in centesimi per ogni singolo indicatore. Lo stesso andrà moltiplicato per il corrispondente peso di indicatore precedentemente definito, generando così il **punteggio indicatore**, espresso in decimi.

La somma dei punteggi degli indicatori di ciascun obiettivo (espressa in decimi) va a sua volta moltiplicata per il predeterminato peso dell'obiettivo, generando per ciascun obiettivo il **punteggio obiettivo**, espresso in decimi.

La somma dei risultati finali degli obiettivi di ciascun servizio, va moltiplicata per il peso già attribuito al servizio e produce il **punteggio finale**, espresso in centesimi.

### Valutazione qualitativa

Il Nucleo dovrà ascoltare, almeno una volta durante la gestione annuale, il valutato confrontandosi sull'analisi dei comportamenti qualitativi e potrà – comunque – proporre momenti di incontro, anche individuale con uno o più componenti del Nucleo medesimo (che riferiranno al collegio), al fine di analizzare le performance qualitative parziali del Dirigente manager, rilevare eventuali criticità e suggerire percorsi migliorativi.

La valutazione qualitativa è effettuata, comunque, al 31/12 di ciascun anno, una volta terminata la gestione annuale. Essa deve tener conto sia dell'attività del Dirigente manager in relazione agli obiettivi assegnati, sia di tutte le altre attività rilevate nella gestione dell'ordinario.

Il **punteggio attribuito** servizio per servizio a ciascun fattore è espresso, comunque, sulla base dell'analisi sui fattori qualitativi, effettuata durante l'anno di

gestione dal Nucleo di valutazione, seguendo l'attività del Dirigente, dei colloqui intercorsi con lo stesso, nonché sulla base di una sintetica relazione finale predisposta dal valutato.

Il punteggio sarà attribuito secondo i seguenti criteri, accompagnati da una motivazione sintetica:

1 – 3 = insufficiente

4 – 5 = mediocre

6 – 7 = sufficiente

8 – 9 = buono

10 = ottimale

Il punteggio attribuito andrà moltiplicato per il peso attribuito al fattore nell'ambito generando il **punteggio risultante** espresso in decimi..

La somma dei punteggi risultanti sarà moltiplicata per il peso del servizio e genererà il **punteggio servizio** espresso in decimi.

A sua volta la somma dei punteggi servizio produrrà il **risultato** di valutazione qualitativa espresso in centesimi.

### **Punteggio totale**

Il punteggio finale della valutazione quantitativa ed il risultato complessivo della valutazione quantitativa, con peso corrispondente rispettivamente al 60% ed al 40%, generano il **punteggio totale** di valutazione del dirigente, espresso in centesimi.

### **Bonus**

Al punteggio totale, il Nucleo di valutazione con risoluzione discrezionale motivata e gestita secondo criteri precedentemente determinati, può aggiungere un bonus di valutazione in una misura compresa tra lo 0 e il 20% del punteggio stesso.

Detta attribuzione potrà avvenire in relazione ad una valutazione complessiva dei fattori endogeni ed esogeni che possano in qualche modo aver condizionato e/o complicato la gestione annuale del valutato.

L'attribuzione del bonus, deve – quindi – tener conto dei seguenti aspetti:

1. Raggiungimento di altri importanti obiettivi non assegnati in partenza;
2. Attività gestionale consolidata che incide indirettamente sul risultato di gestione in merito agli obiettivi assegnati;
3. Fattori esterni che possano condizionare il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
4. Rilevante complessità degli obiettivi assegnati e dell'attività svolta;
5. Circostanze pregiudicanti la piena fruibilità di tempo e risorse da parte del valutato.

Il bonus sarà attribuito secondo la seguente formula:  $VF = PT + 0-20\% (PT)$  (dove PT è il punteggio totale e VF è la valutazione finale) e genera la **valutazione finale** espressa in centesimi.

### **Valutazione finale e attribuzione economica di risultato**

La valutazione finale dovrà essere accompagnata da una breve relazione del Nucleo di valutazione sull'attività del Dirigente valutato, sulle criticità rilevate e sulle cause che hanno influenzato il risultato, nonché un commento sull'attività svolta e sui risultati ottenuti. Inoltre, potranno essere fornite indicazioni al valutato a rinforzo delle prestazioni da rendere.

La valutazione finale comporterà attribuzione della retribuzione di risultato secondo i seguenti criteri:

Valutazione finale da 0 a 40%	=	Retribuzione di risultato 0
Valutazione finale da 40,01% a 60%	=	Retribuzione di risultato 30%
Valutazione finale da 60,01% a 75%	=	Retribuzione di risultato 60%
Valutazione finale da 75,01% a 90%	=	Retribuzione di risultato 80%
Valutazione finale da 90,01% a 100%	=	Retribuzione di risultato 100%

La retribuzione di risultato sarà distribuita secondo i criteri vigenti in tema di pesatura dei Settori.