

PARTE SECONDA

B - SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

B1 - METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA DEI DIRIGENTI/TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Anno di riferimento: -----

Nome e Cognome -----

Area -----

Settore -----

Sede -----

Età ----- Titolo di Studio -----

Lingua conosciuta ----- Livello di conoscenza -----

Abilità informatiche -----

Posizione rivestita: -----

B1.1 Procedura per il calcolo della Performance Individuale

La performance Individuale si calcola con la valutazione dei risultati raggiunti, delle competenze dimostrate, delle capacità attivate, del contributo dell'utente e della capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori. Per quanto riguarda gli obiettivi, le competenze e le capacità manageriali si procede come segue:

Fase 1: Assegnazione degli obiettivi

Obiettivo 1

Peso % =

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>
--------------------	------------------------------------	------------------------------------

Obiettivo 2

Peso % =

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>
--------------------	------------------------------------	------------------------------------

Obiettivo 3

Peso % =

<i>Descrizione</i>	<i>Indicatore di conseguimento</i>	<i>Valore programmato o target</i>
--------------------	------------------------------------	------------------------------------

Nota: L'indicatore di conseguimento è un parametro quantitativo rilevabile o un prodotto definito accertabile o un evento definito verificabile che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni : (risultato entro il....., con la firma della convenzione....., con la presentazione della proposta di regolamento.....,ecc.)

Il valore programmato o target è il livello di qualità che si vuole raggiungere : (aumento numero di eventi nel mese di, aumento numero di verifiche nell'anno.....,diminuzione dei contenziosi per.....,ecc.). Gli obiettivi assegnati, limitati e variabili nel numero, sono relativi agli obiettivi di settore o servizio di appartenenza.

Fase 2: Valutazione dei risultati conseguiti

Obiettivo 1

<i>Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.</i>	<i>Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)</i>				
	MIN				MAX
	1	2	3	4	5

Obiettivo 2

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.

Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)

MIN
1 2 3 4 5 MAX

Obiettivo 3

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.

Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)

MIN
1 2 3 4 5 MAX

Punteggio :

Per punteggio fino a 3 punti : valutazione di tipo A

Per punteggio da 4 a 6 punti : valutazione di tipo B

Per punteggio da 7 a 9 punti : valutazione di tipo C

Per punteggio da 10 a 12 punti : valutazione di tipo D

Per punteggio da 13 a 15 punti : valutazione di tipo E

Valutazione di tipo :

(*) Nota: 1-non raggiunto; 2-parzialmente raggiunto; 3-raggiunto come concordato; 4-raggiunto e superato; 5-superato significativamente.

N.B. Se è operante il Controllo di Gestione i risultati dei dirigenti sono verificati dal report dello stesso Controllo di Gestione le cui valutazioni devono essere riparametrate ai punteggi e ai valori sopra riportati. Nel corso dell'anno ai dirigenti potranno essere chiesti report delle attività svolte.

Fase 3: Valutazione delle competenze e delle capacità manageriali

N. Fattori di valutazione	Valutazione*
1. Competenza (tecnica)	
Capacità di applicare correttamente le conoscenze professionali	1 2 3 4 5
2. Competenza (Aggiornamento)	
Capacità di mantenere aggiornate l'insieme delle conoscenze	1 2 3 4 5
3 . Progettualità	
Capacità di proporre e gestire percorsi progettuali riferiti ad ambiti d'intervento Diversi o ad iniziative complesse con l'Ente capofila	1 2 3 4 5
4 . Gestione delle risorse umane	
Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse Assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati	1 2 3 4 5
5 . Gestione economica ed organizzativa	
Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità Ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità	1 2 3 4 5
6 . Autonomia	
Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse prima di essere spinto Dagli altri o dagli avvenimenti individuando in autonomia le soluzioni migliori	1 2 3 4 5
7. Decisionalità	
Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità anche In condizioni d'incertezza	1 2 3 4 5
8. Tensione al risultato	
Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento Quanto assegnato	1 2 3 4 5
9. Flessibilità	
Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni Di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con obiettivi	1 2 3 4 5
10. Attenzione alla qualità	
Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento Del servizio fornito	1 2 3 4 5
11. Innovazione	
Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare- Mettere in atto soluzioni innovative	1 2 3 4 5

Punteggio complessivo

- Per punteggio fino a 11 punti: valutazione di tipo A
- Per punteggio da 12 a 22 punti: valutazione di tipo B
- Per punteggio da 23 a 33 punti: valutazione di tipo C
- Per punteggio da 34 a 44 punti: valutazione di tipo D
- Per punteggio da 45 a 55 punti: valutazione di tipo E

*Nota: 1-non ha espresso il comportamento

2-ha parzialmente espresso il comportamento

3-ha espresso il comportamento adeguatamente

4- ha ampiamente espresso il comportamento

5-ha espresso il comportamento in maniera ottimale

Fase 4: Griglia per la valutazione dei risultati e dei comportamenti

La valutazione complessiva riferita alla Performance Individuale scaturisce dalla comparazione tra la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e quella del comportamento organizzativo. Al fine di operare un corretto bilanciamento tra le due valutazioni, nel rispetto del valore preponderante assegnato al raggiungimento dei risultati, il valutatore dovrà attenersi alla seguente griglia di valutazione complessiva finale che definisce la procedura per valutare la Performance Individuale

Nelle colonne: Il risultato della valutazione del comportamento organizzativo

Nelle righe: Il risultato del grado di raggiungimento degli obiettivi

Nelle celle: La valutazione complessiva provvisoria è predeterminata e derivante dalla comparazione tra conseguimento degli obiettivi e conseguimento del comportamento organizzativo

Comportamento organizzativo / Risultato	A (non espresso)	B (parzialmente espresso)	C (espresso)	D (ampiamente espresso)	E (espresso in maniera ottimale)
A (non raggiunto)	Nulla	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente
B (parzialmente raggiunto)	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona
C (raggiunto come concordato)	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona
D (raggiunto e superato)	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona	Eccellente
E (superato significativamente)	Sufficiente	Buona	Buona	Eccellente	Eccellente

Fase 5: Valutazione della Performance Individuale

Nulla Insufficiente Sufficiente Buona Eccellente
 Ha erogato una Presenta evidenti Ha risposto alle Ha risposto ed in Ha superato
 prestazione lacune dal punto di attese alcuni casi ha sensibilmente e totalmente
 vista quantitativo e/o superato le attese costantemente le
 insufficiente qualitativo attese

- A1) Per valutazione nulla o insufficiente: Non dovrà essere corrisposta alcuna indennità di risultato
 A2) Per valutazione sufficiente: Dovrà essere corrisposta una retribuzione variabile dal 50 al 60% dell'indennità di risultato massima e cioè%
 A3) Per valutazione buona: Dovrà essere corrisposta una retribuzione variabile dal 61 al 70% dell'indennità di risultato massima e cioè%
 A4) Per valutazione ottima: Dovrà essere corrisposta una retribuzione variabile dal 71 all'80% dell'indennità di risultato massima e cioè%.

In tal modo il contributo alla performance individuale da parte degli obiettivi, delle competenze e della capacità manageriali arriva fino all'80%.

- B) Per valutazione da parte dell'utente :** Potrà essere corrisposta una retribuzione aggiuntiva variabile dallo 0 al 10% dell'indennità di risultato massima e cioè%.
C) Per capacità di differenziare la valutazione: Potrà essere corrisposta una retribuzione aggiuntiva variabile dallo 0 al 10% dell'indennità di risultato massima e cioè%.

Valutazione della Performance Individuale = An+B+C =% dell'indennità di risultato massima spettante al dirigente.

B1.2 Procedura per il calcolo della Performance Organizzativa

La Performance Organizzativa si calcola sulla valutazione del raggiungimento di obiettivi comuni e strategici affidati a tutti i dirigenti sulla base del seguente prospetto:

n.	obiettivi comuni strategici	indicatori di servizio	peso ponderale	grado di raggiungimento	% di valutazione
1		entro 31 dicembre	25		
2					
3					
4					
			100	Totale	%

Nel report finale sugli obiettivi comuni raggiunti il dirigente avrà cura di specificare il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi dati, di elencare le particolari attività svolte a tal fine in termini qualitativi e quantitativi e di evidenziare il grado di soddisfazione degli utenti che avrà avuto modo di registrare. Oggetto della valutazione non sarà tanto il numero dei reclami e delle insoddisfazioni manifestate dagli utenti quanto gli interventi messi in atto dal dirigente per rispondere alle segnalazioni ricevute e alle criticità riscontrate.

Al dirigente che avrà avuto la migliore valutazione verrà assegnata la premialità relativa alla

Performance Organizzativa.

Firma dei valutatori

Osservazioni del valutato

.....
.....
.....
.....

Firma del valutato

Data

**B2 - METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA DEI DIPENDENTI DI
CATEGORIA**

Nome e Cognome _____

Settore _____

Ufficio _____

Età _____

Titolo di Studio _____

Categoria di appartenenza _____

Profilo professionale prevalente _____

..... _____

Anno di riferimento: _____

B2.1 Procedura per il calcolo della Performance Individuale

Il dirigente calcola la Performance Individuale avendo a disposizione un budget autonomo di settore che gli viene assegnato dal "trattamento accessorio complessivo comunque denominato" e calcolato sulla base dei dipendenti "equivalenti" per tener conto delle diverse categorie di appartenenza del personale gestito. La Performance Individuale viene calcolata attraverso la redazione della Scheda della Performance Individuale di seguito riportata da parte del dirigente del settore di riferimento (o dell'incaricato di posizione organizzativa debitamente delegato da parte del dirigente). Il punteggio risultante dalla redazione della scheda verrà considerato nel suo valore massimo pari all'80% in quanto il 20% viene riservato come quota parte "ereditata" dalla valutazione riportata dal diretto capo superiore del dipendente (dirigente del settore/servizio o posizione organizzativa eventualmente delegata alla valutazione del dipendente).

Le schede di valutazione della Performance Individuale, diversificate per categorie, vengono riportate di seguito.

CATEGORIA D

Valutazione del dipendente _____

del settore _____

	PUNTI ASSEGNATI ALLE SINGOLE VALUTAZIONI				Punti conseguiti
	INSU FF.	SUF F.	BUO NO	ECC ELLE	
1) COMPETENZE - (Sapere)					
- conoscenze tecnico-amministrative	1	3	4	5	
- disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze	1	3	4	5	
- disponibilità ad aggiornamento e formazione	1	3	4	5	
- capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	1	3	4	5	
<i>Max. punti 20</i>					

2) COMPORTAMENTI – (Sapere essere)

- capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni	1	3	4	5	
- attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno	1	3	4	5	
- capacità di adattamento alle modifiche organizzative	1	3	4	5	
- disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi	1	3	4	5	
- affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	1	3	4	5	
- continuità dell'impegno	1	3	4	5	
<i>Max. punti 30</i>					

3) RISULTATI – (Sapere fare)

- prestazione insufficiente	punti da 0 a 10	
- " " sufficiente	punti da 11 a 30	
- " " buona	punti da 31 a 40	
- " " ottima	punti da 41 a 50	
<i>Max. punti 50</i>		

TOT. PUNTI	
-------------------	--

.....!'

..... Il Valutatore

.....

CATEGORIA C

Valutazione del dipendente _____
 del settore _____

	PUNTI ASSEGNATI ALLE SINGOLE VALUTAZIONI				Punti conseguiti
	INSUFF.	SUFF.	BUONO	ECCELLENTE	
1) COMPETENZE - (Sapere)					
- conoscenze tecnico-amministrative	1	3	4	5	
- disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze	1	3	4	5	
- disponibilità ad aggiornamento e formazione	1	3	4	5	
- capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	1 Max punti			20	

2) COMPORTAMENTI – (Sapere essere)

- capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni	1	3	5	6	
- attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno	1	3	5	6	
- capacità di adattamento alle modifiche organizzative	1	3	5	7	
- disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi	1	3	5	7	
- affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	1	3	5	7	
- continuità dell'impegno	1	3	5	7	

Max. punti 40

3) RISULTATI – (Sapere fare)

- prestazione insufficiente	punti da 0 a 10	
- " " sufficiente	punti da 11 a 20	
- " " buona	punti da 21 a 30	
- " " ottima	punti da 31 a 40	

Max. punti 40

TOT. PUNTI	
-------------------	--

.....l'.....

..... Il Valutatore

.....

CATEGORIE A e B

Valutazione del dipendente _____

del settore _____

	PUNTI ASSEGNATI ALLE SINGOLE VALUTAZIONI				Punti conseguiti
	INSUFF	SUFF.	BUONO	ECCEL LENTE	
1) COMPETENZE - (Sapere)					
- conoscenze tecnico-amministrative	1	3	4	5	
- disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze	1	3	4	5	
- disponibilità ad aggiornamento e formazione	1	3	4	5	
- capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	<i>Max. punti</i>			4	205

2) COMPORTAMENTI – (Sapere essere)

- capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni	1	6	8	10	
- attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno	1	6	8	10	
- capacità di adattamento alle modifiche organizzative	1	6	8	10	
- disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi	1	6	8	10	
- affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	1	6	8	10	
- continuità dell'impegno	1	6	8	10	

Max. punti 60

3) RISULTATI – (Sapere fare)

- prestazione insufficiente	<i>punti da 0 a 5</i>	
- " " sufficiente	<i>punti da 6 a 10</i>	
" " buona	<i>punti da 11 a 15</i>	
" " ottima	<i>punti da 16 a 20</i>	

Max. punti 20

TOT. PUNTI	
-------------------	--

.....l'.....

..... Il Valutatore

.....

B2.2 Procedura per il calcolo della Performance Organizzativa

Le risorse disponibili per l'assegnazione della migliore Performance Organizzativa sono calcolate secondo le modalità riportate nel capitolo C.6 – *Destinazione delle risorse e quota prevalente*. La Performance Organizzativa si assegna ad un solo settore dell'ente e, di conseguenza, soltanto ai dipendenti appartenenti al settore premiato. La quota definita per la Performance Organizzativa verrà distribuita ai dipendenti del settore solo in proporzione alle valutazioni conseguite per le performance individuali.

B3 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO COMUNALE.

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*

B3.1 Modalità di misurazione e valutazione della performance individuale del segretario comunale.

La misurazione e la valutazione della performance del Segretario Comunale è collegata:

- all'esito della performance individuale relativa agli obiettivi assegnati preventivamente dal Sindaco (50%)
- e/o ai comportamenti organizzativi tenuti con riferimento alle sue funzioni istituzionali e coerentemente a quanto previsto dal contratto collettivo di lavoro (come dalla sottostante tabella) (50%).

Componenti	Descrizione
Funzioni istituzionali	Assistenza giuridico-amministrativa all'Ente e ai suoi Organi Supervisione e verifica provvedimenti di Consiglio e Giunta Attività Rogatoria
Funzioni Professionali Integrative	Aggiornamento e ricerca normativa sui temi portanti Incarichi gestionali permanenti Eventuali incarichi speciali
Comportamento Professionale	Qualità dell'azione professionale Apporto in termini di impegno profuso Capacità di gestione del tempo/lavoro Capacità relazionali e di coordinamento Capacità di risolvere i problemi della struttura

Il Percorso di definizione della performance individuale del Segretario Comunale

Scheda ex post di valutazione:

Valutazione	OIV	SEG.COM.LE	SINDACO	NOTE
Definizione della relazione sui risultati conseguiti		X		
Proposta di valutazione della performance del segretario	X			
Valutazione della performance del Segretario			X	