



**COMUNE DI CASTELLAZZO BORMIDA
PROVINCIA DI ALESSANDRIA**

COPIA

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

DELIBERAZIONE N. 18 DEL 22.03.2017

OGGETTO: APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERMANENTE DELLA PERFORMANCE

L'anno **duemiladiciassette** addì **ventidue** del mese di **marzo** alle ore **11.30** nella sala delle adunanze, previa osservanza di tutte le formalità prescritte dalla vigente legge, vennero oggi convocati a seduta i componenti della Giunta Comunale.
All'appello risultano:

FERRARIS GIANFRANCO	P
ROMANO GIUSEPPE PIETRO ANTONIO	P
BOIDI GIUSEPPE GEROLAMO	P
MASSOBRIO PAOLA	A
EMANUELLI GIOVANNA	P

Totale presenti: **4**
Totale assenti: **1**

Assiste il Segretario Generale **Dott.ssa Paola Crescenzi** la quale provvede alla redazione del presente verbale.

Essendo legale il numero degli intervenuti, il **Geom. Gianfranco Ferraris** nella sua qualità di Sindaco assume la presidenza e dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'argomento indicato in oggetto.

Parere di regolarità tecnica ex art. 49, 1° comma, del D. Lgs. n.267/2000: Favorevole	Firma: Il Segretario Generale F.to Dott.ssa Paola Crescenzi
--	--

LA GIUNTA COMUNALE

RICHIAMATO il sistema vigente di valutazione;

DATO ATTO che dopo circa sedici anni dall'introduzione nell'Ente di distinti sistemi di valutazione per Responsabili di Servizio e dipendenti, pare opportuno riprogettarne le impostazioni di base al fine di sviluppare un sistema nel complesso più snello, elastico e capillare con lo scopo di:

- fornire supporto al valutatore in termini di maggiore personalizzazione del procedimento di valutazione ;
- alleggerire l'intero procedimento rendendolo nel contempo più efficace ed economico;
- meglio contestualizzarlo alle dimensioni del Comune;

ESAMINATA l'intera documentazione di cui si compone il nuovo sistema in oggetto e che si allega sotto la lettera A);

RICHIAMATO il Regolamento degli Uffici e dei Servizi approvato in data odierna 22/03/2017;

VISTI:

- il D. Lgs. n. 267/2000 e s.m.i.;
- il D. Lgs. n. 165/2001 e s.m.i.;
- il D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.;
- lo Statuto Comunale;

VISTO il parere di regolarità tecnica reso dal Segretario Generale ai sensi dell'art. 49 comma 1° del D. Lgs. n. 267/2000;

CON voti favorevoli unanimi, espressi in forma palese

DELIBERA

1) di approvare, per quanto motivato in premessa, la nuova metodologia per la misurazione e valutazione dei risultati e della prestazione lavorativa dei Responsabili di Servizio e dei dipendenti, allegata alla presente sotto la lettera A) per formarne parte integrante e sostanziale composta da:

- sistema di valutazione della performance dei Responsabili di Servizio – Manuale operativo;
- sistema di valutazione della performance dei Responsabili di Servizio;
- sistema di valutazione della performance dei Responsabili di Servizio – scheda obiettivi;
- schede valutazione del risultato dei Responsabili di Servizio;
- sistema permanente di valutazione dei dipendenti del comparto;

- 2) di dare atto che il nuovo sistema di valutazione sostituisce, dall'esercizio 2017, i precedenti sistemi di valutazione;
- 3) di pubblicare la presente deliberazione con il relativo allegato A), a cura del Servizio di Segreteria, sul sito istituzionale – sezione *“Amministrazione Trasparente”* – sotto sezione di 1° livello *“Performance”* – sotto sezione di 2° livello *“Sistema di misurazione e valutazione della Performance”*;
- 4) di trasmettere, a cura del Servizio di Segreteria, il presente provvedimento alle OO.SS. di categoria e alle R.S.U. locali;
- 5) dichiarare il presente provvedimento immediatamente eseguibile ai sensi dell'art.134, 4° comma D. Lgs. n. 267/2000 e s.m.i., stante l'urgenza di fornire criteri predeterminati di misurazione e valutazione al personale del Comune di Castellazzo Bormida.

Letto, approvato e sottoscritto:

IL PRESIDENTE
F.to Geom. Gianfranco Ferraris

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to Dott.ssa Paola Crescenzi

Il sottoscritto,

ATTESTA

che la presente deliberazione:

- ☒ Viene pubblicata il giorno 23.03.2017 all'Albo Pretorio Telematico sul sito istituzionale dell'Ente all'indirizzo www.comune.castellazzobormida.al.it per quindici giorni consecutivi ai sensi dell'Art. 124 comma 1, del D. Lgs 18.8.2000 n. 267 e s.m.i.
- ☒ Viene comunicata in data odierna ai Capigruppo Consiliari ai sensi dell'Art. 125 del D. Lgs 18.8.2000 n. 267 e s.m.i.
- ☒ È stata dichiarata immediatamente eseguibile - Art. 134 - comma 4° del D. Lgs 18.8.2000 n. 267 e s.m.i.

Copia conforme all'originale, ad uso amministrativo.

Addì, 23.03.2017

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to Dott.ssa Paola Crescenzi

Il sottoscritto,

ATTESTA

che la presente deliberazione:

- ☐ È divenuta esecutiva il giorno decorsi 10 giorni dalla pubblicazione ai sensi dell'art. 134, comma 3° del D. Lgs 18.8.2000 n. 267 e s.m.i.

Addì, _____

IL SEGRETARIO GENERALE

Il sottoscritto,

ATTESTA

che la presente deliberazione:

- ☐ È stata ratificata/comunicata al Consiglio Comunale con deliberazione n..... in data
- ☐ È stata affissa all'Albo Pretorio Telematico sul sito istituzionale dell'Ente, nelle forme previste dall'art. 32 comma 1 della legge 18/06/2009 n. 69, per quindici giorni consecutivi dal 23.03.2017 al 06.04.2017 ai sensi dell'Art. 124 comma 1, del D. Lgs 18.8.2000 n. 267 e s.m.i.

Addì, _____

IL SEGRETARIO GENERALE

COMUNE DI CASTELLAZZO BORMIDA
PROVINCIA DI ALESSANDRIA

DELIBERA GIUNTA COMUNALE
N. 18 DEL 22/03/2017

ALLEGATO A



***COMUNE DI CASTELLAZZO BORMIDA
PROVINCIA DI ALESSANDRIA***

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO**

Manuale operativo

Fase 1 - La definizione degli obiettivi

In primo luogo si deve valutare se nel nostro Ente sussistano o meno le condizioni per definire obiettivi che vadano oltre la normale attività.

Se **non sussistono**, si dovranno calcolare le componenti della retribuzione di risultato secondo lo schema che segue:

COMPONENTE RISULTATO	Percentuale
Comportamento organizzativo	50
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi	0
Grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (stakeholder) ovvero verso i clienti interni -	40
Risultato dell'Ente	10
TOTALE RISULTATO	100

Quindi il 50% della retribuzione di risultato *potenziale* del soggetto valutato verrà assegnata sulla base del comportamento organizzativo, il 40% sulla base dell'andamento dell'attività ordinaria e il 10% sul risultato medio dell'ente che, in questo caso, è la media degli andamenti dell'attività ordinaria di tutti i responsabili di servizio.

Se **sussistono**, allora si dovrà modificare la tabella precedente e, per ogni responsabile di servizio, si dovrà definire quanto "pesi" la componente "grado di raggiungimento degli obiettivi". Ad esempio:

COMPONENTE RISULTATO	Percentuale
Comportamento organizzativo	50
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi	20
Grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (stakeholder) ovvero verso i clienti interni -	20
Risultato dell'Ente	10
TOTALE RISULTATO	100

In questo esempio si è ritenuto che gli obiettivi assegnati fossero impegnativi, ma senza eccedere, e, conseguentemente, si sono assegnati 20 punti alla componente.

Quindi, in questo secondo caso, il 50% della retribuzione di risultato *potenziale* del soggetto valutato verrà assegnata sulla base del comportamento organizzativo, il 20% sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi, il 20% sulla base dell'andamento dell'attività ordinaria e il 10% sul **risultato medio dell'ente** che, in questo caso, sarà calcolato sulla base della media degli andamenti dell'attività ordinaria di tutti i responsabili di servizio e dalla media di raggiungimento degli obiettivi assegnati, tenendo conto della loro "importanza". Il Segretario definisce ad inizio del periodo, sulla base della programmazione effettuata dalla Giunta, quanta percentuale del risultato medio dell'ente sarà calcolata sulla base dell'andamento dell'attività ordinaria e quanta sarà riservata al grado di raggiungimento degli obiettivi.

Fase 2 - La definizione dei fattori di valutazione del comportamento organizzativo

Il sistema della performance prevede che il comportamento organizzativo venga valutato sulla base di fattori differenziati:

Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;
Clima organizzativo interno;
Gestione del tempo;
Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;
Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);
capacità reperimento risorse finanziarie
Integrazione e interfunzionalità;
Qualità dell'apporto personale (<i>approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa</i>).

È del tutto ovvio come tali fattori possano avere un “peso” differenziato a seconda del ruolo ricoperto dal soggetto da valutare.

Il fattore “motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori”, ad esempio, ha senso solo se si hanno collaboratori, altrimenti tanto vale “sterilizzarlo”.

A tal fine il sistema prevede che all'inizio dell'esercizio il Segretario provveda a valorizzare ogni fattore con un moltiplicatore il cui valore varia da 0 a 2, laddove 0 sterilizza completamente il fattore, mentre 2 lo esalta al massimo.

La scheda allegata permette di utilizzare appieno le potenzialità del sistema.

A titolo puramente esemplificativo:

Fattore	Moltiplicatore			Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto										Punteggio totale ottenuto
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;	0	1	2	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12
Clima organizzativo interno;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Gestione del tempo;	0	1	2	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	9
Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Al termine della compilazione della scheda si otterrà un totale di punteggio potenziale e un totale punteggio ottenuto.

Il rapporto $\frac{\text{Punteggiototaleottenuto}}{\text{Punteggiopotenziale}}$ determina il valore della percentuale che, applicata al punteggio potenziale della componente “comportamento organizzativo” (nella tabella iniziale, 50 punti) permette di valorizzarla.

Fase 3 – Grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (stakeholder) ovvero verso i clienti interni

Il sistema assegna una grande importanza al Grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (stakeholder) ovvero verso i clienti interni, essendo questo, per altro, il fattore di maggiore impegno delle nostre organizzazioni.

Laddove si fosse definito con precisione il **Piano degli standard** (servizi, provvedimenti amministrativi, interventi a rilevanza esterna) e sviluppato il **Piano delle attività** (rilevazione e analisi delle procedure operative interne), la valutazione sarebbe molto facile, potendo contare su indicatori di performance codificati, conosciuti e condivisi.

Quando, invece, dovesse mancare la strumentazione completa per misurare i livelli quali-quantitativi di erogazione dei servizi, diventa indispensabile ricorrere a parametri di valutazione *induttiva* che possano permettere di utilizzare la scala di valutazione prevista dal sistema nel modo ottimale.

Di seguito suggeriamo due alternative metodologiche:

1. selezionare alcune "linee di produzione", condividerne con il soggetto responsabile i parametri descrittivi ed effettuare una valutazione finale in base all'andamento di quei parametri;
2. utilizzare un approccio generale alla valutazione, che tenga conto di alcuni "fattori spia" che possono permettere, appunto una valutazione induttiva d'insieme.

Fase 4 – Il quadro di sintesi

Una volta valorizzate le singole componenti il sistema di valutazione è possibile definire il quadro riassuntivo, che contiene, ovviamente, tutte le possibilità di variabili insite nel sistema.

Fase 5 – Il calcolo della retribuzione di risultato

Esistono due distinti approcci metodologici alla fase di definizione del raccordo tra valutazione ottenuta e calcolo della relativa retribuzione.

Il primo prevede un calcolo squisitamente proporzionale con l'applicazione della percentuale di punteggio ottenuta al valore della retribuzione potenziale, con uno sbarramento ovvio al 50%, al di sotto della quale non viene erogato alcun compenso.

Il secondo vede la definizione di fasce definite su forchette di punteggi e valori ovviamente modificabili sulla base delle politiche retributive ipotizzate nell'ente.

Di seguito una tabella del tutto arbitraria con funzioni di esemplificazione.

Punteggio ottenuto		Compenso
da	a	
100	85	100%
84	71	75%
70	61	65%
60	50	50%
Inferiore a 50		Nessun compenso

Fase 6 - La valutazione delle prestazioni dei dipendenti

Anche in questo caso il sistema si presenta molto *flessibile*, permettendo una forte adesione del processo valutativo alle caratteristiche del ruolo organizzativo ricoperto dai diversi soggetti.

Il meccanismo ipotizzato è molto simile a quello previsto per la valutazione del comportamento organizzativo dei responsabili di servizio: un fattore, un moltiplicatore (che può anche sterilizzare il fattore), una scala di valutazione, un quadro riassuntivo che normalizza il tutto.

Quella che vedete riportata è un esempio della tavola di sintesi:

Scheda

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali	30	27		40	34,66
2	Risultati di gruppo o di struttura	30	25			
	Totale Area dei risultati	60	52	86,66		

Anche in questo caso, il raccordo tra valutazione e compensi segue le alternative sopra indicate.



COMUNE DI CASTELLAZZO BORMIDA
PROVINCIA DI ALESSANDRIA
Valutazione del comportamento organizzativo

Servizio	
Responsabile	

Fattore	Moltiplicatore			Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto										Punteggio totale ottenuto
Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Clima organizzativo interno;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Gestione del tempo;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Capacità reperimento risorse finanziarie	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Integrazione e interfunzionalità;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totali															
$\frac{\text{Punteggio totale ottenuto}}{\text{Punteggio potenziale}}$															
Punti da assegnare															



COMUNE DI CASTELLAZZO BORMIDA
PROVINCIA DI ALESSANDRIA

Valutazione induttiva del Grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (stakeholder) ovvero verso i clienti interni

Fattore	Parametro			Descrizione
	Alto	Medio	Basso	
Capacità di risposta alla pressione "ambientale"				Descrive come la struttura sia stata capace di rispondere alle pressioni esercitate dalla dinamica della domanda.
Capacità di mantenimento di standard erogativi adeguati pur in presenza di criticità organizzative				Descrive come la struttura abbia garantito i livelli di prestazione attesi pur in presenza di criticità relative a uno a più fattori organizzativi interni.
Livello di contenzioso originato				Va utilizzato depurandolo, ovviamente, del contenzioso originato da scelte di governo o di amministrazione (atti di pianificazione, di regolazione, ecc...) ovvero da mera applicazione delle norme vigenti (contravvenzioni ex. Cds).
Livello di supporti interni ed esterni				Questo fattore tende a misurare l'autosufficienza della struttura sia rispetto alle figure di coordinamento interne (in particolare, il Segretario comunale), sia rispetto alla necessità di apporti specialistici esterni. Non vanno, ovviamente, considerate le normali funzioni di staff.
Grado di soddisfazione dell'utenza (interna ed esterna)				Fattore complesso che può trovare rappresentazione sia in indagini di <i>customer satisfaction</i> , sia in percezioni che l'ambiente è in grado di sviluppare

Uno o più fattori possono essere "sterilizzati" sulla base delle caratteristiche delle strutture valutate.

Nel contempo, alcuni fattori possono assumere rilevanza primaria di cui tenere conto nell'applicazione della successiva scala parametrica.

Standard superati	Standard raggiunti	Standard non raggiunti
Nessun parametro "basso", 4 o 5 parametri "alti"	Massimo 1 parametro "basso"	Tutte le altre combinazioni

tale da permettere l'impiego della scala di valutazione prevista dal sistema:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Standard non raggiunti				Standard raggiunti o superati					



***COMUNE DI CASTELLAZZO BORMIDA
PROVINCIA DI ALESSANDRIA***

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO**

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

AREE DI VALUTAZIONE

La misurazione e la valutazione della performance dei Responsabili di Servizio incaricati di posizione organizzativa è collegata:

- a) al grado di raggiungimento obiettivi individuati dalla Giunta;
- b) al grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (*stakeholder*) ovvero verso i clienti interni;
- c) all'insieme dei comportamenti organizzativi agiti nel corso del periodo esaminato;
- d) al risultato medio a livello di Ente.

Nel quadro sinottico che segue sono indicate le diverse articolazioni delle aree di valutazione in base alle differenti caratteristiche delle posizioni ricoperte.

COMPONENTE RISULTATO	Percentuale
Comportamento organizzativo	50
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi	30/0
Grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (<i>stakeholder</i>) ovvero verso i clienti interni -	10/40
Risultato dell'Ente	10
TOTALE RISULTATO	100

COMPONENTE RISULTATO E SOGGETTO COMPETENTE	NOTE	PUNTI																																																																																																																
Comportamento organizzativo – Segretario comunale	Il Responsabile di Servizio viene valutato sulla base di specifici set di valutazione. Viene stabilito il “peso specifico” di ogni fattore, deciso congiuntamente dai soggetti referenti all’inizio dell’esercizio amministrativo cui la valutazione si riferisce. Tale peso specifico ha valori possibili da 0 a 2, che possono potenziare l’importanza dello specifico fattore, oppure, al contrario, azzerarne completamente l’importanza. Ognuno dei fattori individuati viene quantificato con un numero intero in una scala da 1 a 10, il cui valore è stimato utilizzando appositi indicatori. Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla <i>somma pesata dei punteggi ottenuti per ognuno dei fattori di giudizio individuati, ponderato rispetto al punteggio massimo attribuibile a questa componente.</i>	50																																																																																																																
	<table><tr><th>Fattore</th><th colspan="3">Moltiplicatore</th><th>Punteggio potenziale</th><th colspan="10">Punteggio ottenuto</th><th>Punteggio totale ottenuto</th></tr><tr><td>Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td></td></tr><tr><td>Clima organizzativo interno;</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td></td></tr><tr><td>Gestione del tempo;</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td></td></tr><tr><td>Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td></td></tr><tr><td>Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td></td></tr><tr><td>Capacità reperimento risorse finanziarie</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td></td></tr></table>		Fattore	Moltiplicatore			Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto										Punteggio totale ottenuto	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Clima organizzativo interno;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Gestione del tempo;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Capacità reperimento risorse finanziarie	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Fattore		Moltiplicatore			Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto										Punteggio totale ottenuto																																																																																																	
	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;		0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																		
	Clima organizzativo interno;		0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																		
	Gestione del tempo;		0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																		
	Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;		0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																		
	Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);		0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																		
Capacità reperimento risorse finanziarie	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																				

COMPONENTE RISULTATO E SOGGETTO COMPETENTE	NOTE															PUNTI
	Integrazione e interfunzionalità;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Qualità dell'apporto personale (<i>approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa</i>).	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	Totali															
	$\frac{\text{Punteggi attuale}}{\text{Punteggi potenziale}}$															
	Punti da assegnare															
Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi - Nucleo di Valutazione, sulla base di apposita relazione dell'incaricato e dell'attività di accertamento effettuata.	Agli obiettivi sono attribuiti dei pesi diversi che saranno proposti dal Segretario Comunale e validati dall’organismo di valutazione. I parametri di pesatura sono i seguenti: ▪ livello di complessità operativa, va riferito ad una serie di fattori che permettono d’identificare il rilievo assunto dall’obiettivo rispetto al livello di know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari); all’esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari) (Punti da 1 a 5) ; ▪ rilevanza del miglioramento di attività/prodotto/processo o rilevanza programmatica, finalizzato, appunto, ad identificare la rilevanza assunta dai miglioramenti organizzativi e gestionali attesi rispetto al contesto di partenza (Punti da 1 a 5). In sede di assegnazione viene anche stabilita la percentuale di valore degli obiettivi rispetto all’attività ordinaria, nella forcilla indicata dal sistema. La valutazione è espressa secondo una scala di 3 livelli come da schema seguente: livello 1: obiettivo non raggiunto; livello 2: obiettivo parzialmente raggiunto. La classificazione di obiettivo “parzialmente raggiunto” richiede la definizione <i>ab origine</i> della soglia minima per la quale si valuti in tal modo la prestazione fornita (e il conseguente peso <i>parziale</i>), prevedendo conseguentemente che, al di sotto di tale soglia l’obiettivo venga considerato non raggiunto; livello 3: obiettivo raggiunto.															30/0
Grado di raggiungimento degli standard di qualità e di	L'andamento dell'attività ordinaria viene misurato utilizzando appositi <i>indicatori</i> , che verranno definiti in funzione delle linee di attività conferite al Responsabile, così come risultanti dall' elenco dei procedimenti amministrativi per i settori di competenza, pubblicati nella sez. amministrazione trasparente- attività e procedimenti-tipologie di procedimenti.															10/40

COMPONENTE RISULTATO E SOGGETTO COMPETENTE	NOTE	PUNTO																														
produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (stakeholder) ovvero verso i clienti interni - <i>La valutazione è effettuata Nucleo di Valutazione sulla base dei dati forniti, ovvero dalla valutazione induttiva effettuata dal Segretario Comunale.</i>	I valori assunti da tali indicatori di anno in anno costituiranno il riferimento per la valutazione delle <i>performance</i> realizzate dalle singole strutture organizzative nell'attività istituzionale o continuativa. La variabilità del peso della valutazione dell'andamento dell'attività ordinaria per le diverse funzioni richiede la definizione di una scala di valutazione unitaria che verrà parametrata a seconda delle diverse percentuali che tale fattore assume. La scala rappresenta i seguenti gradi di valutazione: <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="4">Standard non raggiunti</td><td colspan="4">Standard raggiunti</td><td colspan="2">Standard superati</td></tr></table> Nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, il Segretario comunale acquisisce anche in modo induttivo gli elementi necessari a formulare la valutazione e vi provvede utilizzando la stessa scala parametrica.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											Standard non raggiunti				Standard raggiunti				Standard superati		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																							
Standard non raggiunti				Standard raggiunti				Standard superati																								
Risultato dell'ente - <i>La valutazione è effettuata dal Nucleo di Valutazione.</i>	Questa componente della valutazione della prestazione è riferita al grado di raggiungimento degli obiettivi e del risultato della valutazione dell'attività ordinaria definiti a livello di ente.	10																														
TOTALE RISULTATO		100																														

LA VALUTAZIONE FINALE

Il Nucleo di Valutazione esprimerà la valutazione finale in una graduatoria unica espressa in fasce secondo lo schema seguente:

FASCE	PUNTEGGI	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
FASCIA 1	Da 100 a 95 Eccellente	
FASCIA 2	Da 94 a 89 Ottimo	
FASCIA 3	Da 88 a 80 Buono	
FASCIA 4	Da 79 a 64 soddisfacente	
FASCIA 5	Da 63 a 51 sufficiente	
FASCIA 6	Da 50 a 0 non valutabile	nessuna

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nel caso in cui l'incaricato di posizione organizzativa non sia soddisfatto della valutazione ricevuta può presentare ricorso al Nucleo di Valutazione *entro i 20 giorni successivi al colloquio conclusivo*. Il Nucleo di Valutazione si pronuncerà entro i successivi 30 giorni.

INTERVENTI DI MIGLIORAMENTO

Rappresentano la componente più sottovalutata, che, invece, permette di superare la logica di applicazione del sistema come di “consegna della pagellina”. Essi completeranno la scheda di valutazione e saranno condivisi con il soggetto interessato.



***COMUNE DI CASTELLAZZO BORMIDA
PROVINCIA DI ALESSANDRIA***

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO**

Scheda obiettivi

Scheda di valutazione delle prestazioni dei responsabili di servizio

OBIETTIVO GESTIONALE 2017 - N.

Sezione 1 – Riferimenti organizzativi e programmatici

Indicare alternativamente il Servizio di riferimento e il relativo responsabile

Indicare il Codice e la denominazione del Programma DUP di riferimento (Duplicare nell'eventualità di due o più programmi coinvolti) e del relativo progetto. Indicare altresì il soggetto politico-amministrativo di riferimento (Sindaco o Assessore ...)

Cod.			Servizio	
Cod.			Responsabile	

Cod.		Programma DUP	
Cod.		Progetto	
Cod.		Amministratore di Riferimento	

Sezione 2 – Anagrafica e descrizione

Il titolo dell'obiettivo deve essere sintetico, ma descrittivo delle finalità generali sottese.

La descrizione deve essere esaustiva

Le altre strutture coinvolte sono strutture "di vertice" (Servizi). Il contributo percentuale indicato rappresenta l'apporto quantitativo preventivato per le singole strutture partecipanti. Il capofila va indicato quando diverso dalla struttura di riferimento.

Titolo dell'obiettivo			
Descrizione			
Altre strutture organizzative coinvolte (indicare il contributo percentuale e l'eventuale capofila)			%
			%
			%
Tipologia	Annuale		
	Pluriennale		

Sezione 3 – Risultato atteso

L'indicatore di risultato richiede l'esplicitazione delle modificazioni attese (del bisogno sul quale si vuole intervenire, delle opportunità da perseguire, ...)

La tipologia evidenzia le caratteristiche prevalenti dell'indicatore di risultato

Il valore di risultato parziale indica la soglia di raggiungimento parziale al di sotto della quale l'obiettivo è considerato "non raggiunto"

Il coefficiente di raggiungimento parziale indica la percentuale del peso connesso alla classificazione di "obiettivo parzialmente raggiunto"

Il termine ultimo è la data programmata di completamento delle attività dell'obiettivo, ovvero la prima data utile di evidenziazione degli effetti attesi.

Indicatore di risultato		
Tipologia	Di tipo on/off	
	Di tipo quantitativo	
	Di tipo qualitativo	
	Misto	
Valore iniziale		
Valore finale atteso		
Valore di risultato parziale		
Coefficiente di raggiungimento parziale		
Termine ultimo per il raggiungimento del risultato atteso		

Sezione 4 – Peso dell’obiettivo

La compilazione della Sezione è riservata al Nucleo di Valutazione.

Obiettivo d'innovazione organizzativa e gestionale

	Parametro	Valori				
c	livello di complessità operativa	1	2	3	4	5
r	Rilevanza del miglioramento di attività/prodotto/processo o rilevanza programmatica	1	2	3	4	5
	Totale					

Valutazione del risultato dei responsabili di servizio con linee di attività	
--	--

	Componente	declinazione		peso specifico (0, 1, 2)	punteggio (da 1 a 10)	punteggio potenziale	puntegio ottenuto	indice ponderazione	totale
1	comportamento organizzativo	motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori				0	0		#DIV/0!
		clima organizzativo interno				0	0		
		gestione del tempo				0	0		
		rispetto delle regole senza formalismi eccessivi				0	0		
		promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)				0	0		
		attuazione del controllo di gestione				0	0		
		integrazione e interfunzionalità				0	0		
		qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)				0	0		
TOTALE COMPONENTE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO						0	0		
	Componente	obiettivo	complessità operativa (da 1 a 5)	priorità politica/ril. miglioramento (da 1 a 5)	% di realizzazione	punteggio potenziale	punteggio ottenuto	indice ponderazione	totale
2	Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi assegnati	obiettivo 1				0	0		#DIV/0!
		obiettivo 2				0	0		
		obiettivo 3				0	0		
TOTALE COMPONENTE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI						0	0		
	Componente	linea di attività		punteggio potenziale		punteggio ottenuto (da 1 a 10)		indice ponderazione	totale
3	Andamento dell'attività ordinaria	linea di attività 1							#DIV/0!
		linea di attività 2							
		linea di attività 3							
TOTALE COMPONENTE ANDAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA				0		0			
	Componente			media risultati dell'Ente				indice ponderazione	totale
4	Risultato dell'Ente								0
TOTALE GENERALE									#DIV/0!

Valutazione del risultato dei responsabili di servizio - con metodo induttivo

	Componente	declinazione		peso specifico (0, 1, 2)	punteggio (da 1 a 10)	punteggio potenziale	puntegio ottenuto	indice ponderazione	totale
1	comportamento organizzativo	motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori				0	0		#DIV/0!
		clima organizzativo interno				0	0		
		gestione del tempo				0	0		
		rispetto delle regole senza formalismi eccessivi				0	0		
		promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)				0	0		
		attuazione del controllo di gestione				0	0		
		integrazione e interfunzionalità				0	0		
		qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa)				0	0		
TOTALE COMPONENTE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO						0	0		
	Componente	obiettivo	complessità operativa (da 1 a 5)	priorità politica/ril. miglioramento (da 1 a 5)	% di realizzazione	punteggio potenziale	punteggio ottenuto	indice ponderazione	totale
2	Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi assegnati	obiettivo 1				0	0		#DIV/0!
		obiettivo 2				0	0		
		obiettivo 3				0	0		
TOTALE COMPONENTE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI						0	0		
	Componente	Valutazione induttiva		punteggio potenziale		punteggio ottenuto (da 1 a 10)		indice ponderazione	totale
3	Andamento dell'attività ordinaria								0
TOTALE COMPONENTE ANDAMENTO ATTIVITA' ORDINARIA				10		0			
	Componente			media risultati dell'Ente			indice ponderazione	totale	
4	Risultato dell'Ente							0	
TOTALE GENERALE									#DIV/0!



***COMUNE DI CASTELLAZZO BORMIDA
PROVINCIA DI ALESSANDRIA***

**SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE
DEI DIPENDENTI DEL COMPARTO**

1. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI

Il sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti opera su una serie articolata di fattori, aggregati per “Aree”, così come di seguito indicato e con aggregazioni differenziate sulla base delle categorie d'inquadramento dei singoli dipendenti:

Fattore
Area dei risultati
Risultati individuali
Risultati di gruppo o di struttura
Area dei comportamenti
Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta
Iniziativa
Orientamento al lavoro di gruppo
Orientamento all'utenza interna ed esterna
Area delle competenze
Conoscenze tecnico-disciplinari
Arricchimento professionale
Autonomia e capacità organizzativa
Flessibilità operativa

A fianco di questa significativa strumentazione di supporto al valutatore, il sistema introduce un ulteriore elemento di *personalizzazione* del procedimento di valutazione.

Per ogni singolo fattore di valutazione, infatti, il soggetto competente può utilizzare un “moltiplicatore” che ha valori possibili da 0 a 3 e che possono potenziare l'importanza dello specifico fattore, oppure, al contrario, azzerarne completamente l'importanza.

Il rapporto tra punteggio potenziale e punteggio ottenuto e l'uso di indici di ponderazione, permette di utilizzare un'unica scala di rappresentazione della valutazione.

Il sistema è strutturato in modo tale da permettere una forte *adesione* del sistema alle caratteristiche dei singoli ruoli organizzativi (o gruppi omogenei di essi).

Dal punto di vista procedurale, il sistema prevede le seguenti fasi di funzionamento:

Fase	Descrizione
Programma- zione	In sede di programmazione operativa di attività il soggetto competente alla valutazione definisce il “profilo di valutazione” atteso per l'esercizio a venire e lo condivide con il dipendente.
Monitoraggio	In corso di esercizio, con le scadenze che verranno comunemente concordate (in dipendenza alle diverse tipologie d'incarichi possibili, ma almeno una volta nel periodo), il soggetto valutatore procede ad una verifica dello stato di mantenimento degli impegni programmati ed evidenzia eventuali necessità di adozione di correttivi.
Valutazione	Al termine dell'esercizio, il soggetto valutatore provvede a redigere la scheda finale di valutazione e, attraverso il colloquio di valutazione, informa il dipendente delle risultanze ed illustra le possibili aree di miglioramento. Entrambi sottoscrivono la scheda finale. In sede di sottoscrizione, il dipendente può formulare proprie osservazioni.

	Fattore	
	Area dei risultati	
1	Risultati individuali	
2	Risultati di gruppo o di struttura	
	Area dei comportamenti	
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	
4	Iniziativa	
5	Orientamento al lavoro di gruppo	
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna	
	Area delle competenze	
7	Conoscenze tecnico-disciplinari	
8	Arricchimento professionale	
9	Autonomia e capacità organizzativa	
10	Flessibilità operativa	

Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore				Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Massimo	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente
Area dei risultati														
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.		Risultati individuali	0	1	2	3			Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto	10	8	7	6	5
	1		0	1	2	3			Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			Ha sviluppato attività di studio o ricerca, ovvero ha utilizzato metodiche operative in ambiti non strettamente connessi alle proprie mansioni stabili	10	8	7	6	5
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza		Risultati di gruppo o di struttura	0	1	2	3			Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati	10	8	7	6	5
	2		0	1	2	3			La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati	10	8	7	6	5
			0	1	2	3			Ha partecipato attivamente al raggiungimento di obiettivi di altre strutture	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale							Punteggio ottenuto					

Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore				Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Massimo	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente
Area dei comportamenti														
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato		3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1	2	3		E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dimostrata di prendere iniziative, nell'ambito delle disposizioni generali ricevute, per affrontare e risolvere problemi, criticità ed imprevisti e raggiungere i risultati attesi. Inoltre valuta la capacità dimostrata di introdurre modalità lavorative innovative per migliorare sempre più l'attività		4	Iniziativa	0	1	2	3		E' capace di individuare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare la propria attività	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Ha dimostrato capacità di innovazione all'interno dell'organizzazione di riferimento	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Ha espresso capacità propositiva al fine di contribuire al raggiungimento dei risultati attesi	10	8	7	6	5
		5	Orientamento al lavoro di gruppo	0	1	2	3		E' capace di raggiungere effettivamente gli obiettivi di gruppo	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti		6	Orientamento all'utenza interna ed esterna	0	1	2	3		E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza	10	8	7	6	5
		Punteggio potenziale							Punteggio ottenuto					

Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore				Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Massimo	Buono	Discreto	Sufficiente	Insufficiente
Area delle competenze														
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate		7	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1	2	3		Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione	10	8	7	6	5
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi		8	Arricchimento professionale	0	1	2	3		E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Ha consapevolezza delle proprie necessità di arricchimento professionale in termini di conoscenze/abilità/competenze ed è in grado di segnalare fabbisogni e proporre soluzioni	10	8	7	6	5
Valuta la capacità del dipendente di autogestirsi, di saper programmare le attività a cui è preposto, di controllare le fasi di realizzazione ed i risultati ottenuti in relazione alla programmazione dell'Ente, di stabilire le priorità assegnando, qualora ne abbia titolo, i compiti ai collaboratori tenendo conto delle loro attitudini		9	Autonomia e capacità organizzativa	0	1	2	3		E' capace di programmare e stabilire le priorità operative	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		E' capace di prendere decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		Ha capacità di proporre e sviluppare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare l'attività	10	8	7	6	5
Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze		10	Flessibilità operativa	0	1	2	3		Il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto è tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti	10	8	7	6	5
				0	1	2	3		E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività	10	8	7	6	5
			Punteggio potenziale						Punteggio ottenuto					

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				40	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				30	
4	Iniziativa					
5	Orientamento al lavoro di gruppo					
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna					
	Totale Area dei comportamenti					
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				30	
8	Arricchimento professionale					
9	Autonomia e capacità organizzativa					
10	Flessibilità operativa					
	Totale Area delle competenze					
Totale generale						

Fasce di classificazione

Punteggio		
da	a	
100	95	
94	89	
88	80	
79	64	
63	51	
Inferiore a 50		nessuna