



COMUNE DI RANICA

Via Gavazzeni,1 - 24020 Ranica
PROVINCIA DI BERGAMO
Codice Fiscale 00330380163

*** COPIA ***

N. 101 del 18/09/2012

Codice Comune 10182

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

OGGETTO: ESAME ED APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL COMUNE DI RANICA E DELLA METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI.

Il giorno 18/09/2012, alle ore 19:20 nella sala delle adunanze, osservate tutte le formalità prescritte dal T.U.E.L. 18.08.2000, n. 267 e dello Statuto Comunale vigente sono stati oggi convocati in seduta i componenti della GIUNTA COMUNALE.

All'appello risultano:

<i>Cognome e Nome</i>	<i>Qualifica</i>	<i>Presenza</i>
Magni Paola	SINDACO	Presente
Pellegrini Fulvio Giuseppe	ASSESSORE	Presente
Vergani Mariagrazia	ASSESSORE	Presente
Cassin Marco	ASSESSORE	Presente
Sacomandi Giacomo	ASSESSORE	Presente
Totale Presenti	5	Totale Assenti
		0

Partecipa il SEGRETARIO GENERALE - dott.ssa VITALE MARIA -, il quale provvede alla redazione del presente verbale.

Essendo legale il numero degli intervenuti, il SINDACO - MAGNI PAOLA - assume la presidenza e dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'oggetto sopra indicato.

COMUNE DI RANICA

PROVINCIA DI BERGAMO

Allegato alla delibera della Giunta Comunale

n. 101 del 18/09/2012

**OGGETTO: ESAME ED APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE
PERFORMANCE DEL COMUNE DI RANICA E DELLA METODOLOGIA PER LA
VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI.**

CERTIFICATO DI REGOLARITA' TECNICA

ART. 49 DEL T.U.E.L. 18.08.2000, N. 267

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA

Il sottoscritto Responsabile di Settore - Settore 1 - Affari Generali e Servizi alla Persona - certifica l'effettivo svolgimento dell'istruttoria sull'argomento della proposta di deliberazione indicata in oggetto e che segue ed esprime parere

PARERE FAVOREVOLE

Il Responsabile di Settore
Settore 1 - Affari Generali e Servizi alla Persona

F.to FACCINI DINA

Ranica, li 18/09/2012

OGGETTO:

ESAME ED APPROVAZIONE NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL COMUNE DI RANICA E DELLA METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI.

LA GIUNTA COMUNALE

Premesso che:

- ✓ il D.Lgs n. 150/2009, di attuazione della legge delega n. 15/2009, ha disposto il "rinnovo" del sistema di valutazione permanente del personale dipendente, con l'obbligo per gli Enti Locali, a norma dell'art. 16 dello stesso decreto, di adottare la nuova metodologia di valutazione delle performance, con l'esplicito scopo di "migliorare la qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei primi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.";

VISTA le delibere CIVIT 88, 89, 104, 105, 110 e 112/2010;

VISTA la deliberazione n. 52 del 29.11.2010 con la quale il Consiglio Comunale ha approvato i criteri generali di indirizzo ai quali la Giunta si deve attenere per la formulazione del nuovo regolamento disciplinante l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi, in attuazione dei principi introdotti dal D.lgs 150/2009 (Brunetta) e del processo di riforma in atto;

VISTA la deliberazione n. 79 del 24.05.2011 con la quale la Giunta Comunale ha approvato il nuovo regolamento comunale sull'ordinamento degli uffici e servizi per adeguarlo ai principi generali di cui al D.Lgs. n. 150/2009;

VISTI in particolare: l'art. 94 "Sistema di misurazione e valutazione della performance", l'art. 95 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale" e l'art. 96 "Verifica dei risultati" del Regolamento degli uffici e servizi;

CONSIDERATO che la definizione del sistema rientra nella competenza degli Organismi di valutazione sia ai sensi dell'art. 88 comma 6, del regolamento degli uffici e dei servizi, sia ai sensi dell'art. 7 comma 2 del D.lgs. succitato;

PRESO ATTO che l'OIV, riunitosi in data 10/05/2012 e in data 05/07/2012, ha presentato in forma definitiva la metodologia per la valutazione della pesatura delle posizioni ritenendola conforme ai contenuti organizzativi delle stesse nonché il sistema di valutazione della performance del Comune di Ranica suddivisa in due parti: Parte A – La valutazione dei Responsabili di Settore, Parte B - La valutazione del personale dei livelli;

CONSTATATO che l'adozione del Sistema spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Amministrazione, che lo adotta con apposito provvedimento sia ai sensi 94, del regolamento degli uffici e dei servizi, sia ai sensi dell'art. 7 comma 1 del D.lgs. succitato;

PRESO ATTO che nel rispetto dei principi di trasparenza, il sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale; in ottemperanza alla normativa in materia in quanto le amministrazioni pubbliche devono garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance;

VISTO il “Sistema di Valutazione della Performance del Comune di Ranica e la “Metodologia per la valutazione delle posizioni organizzative”, allegati al presente atto, determinati tenendo conto dei suddetti indirizzi e delle modifiche normative intervenute sulla materia con particolare riferimento ai principi previsti dai titoli II e III del D.Lgs. n. 150/2009;

TENUTO CONTO che:

- la misurazione della performance individuale dei responsabili incaricati di posizione organizzativa è collegata:
 - ✓ *al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
 - ✓ *alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;*
 - ✓ *alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.*
- la misurazione della performance individuale del personale non incaricato di posizione organizzativa è invece collegata:
 - ✓ *al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
 - ✓ *alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

DATO ATTO che il Sistema di Valutazione della Performance del Comune di Ranica e la “Metodologia per la valutazione delle posizioni organizzative sono stati oggetto di informazione alle Rappresentanze Sindacali, come da nota prot. 7245 trasmessa per posta certificata in data 26/07/2012;

RILEVATO che ai sensi degli artt. 2 e 45 del D.Lgs 165/2001, rimane di competenza della contrattazione integrativa la determinazione degli effetti economici del sistema di valutazione, pur nel rispetto dei vincoli di legge come esplicitati nell'art. 31 del D.lgs 150/2009, come sopra richiamato;

Visto il parere favorevole sotto il profilo tecnico espresso dal responsabile ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. n. 267/2000, allegato alla presente per formarne parte integrante e sostanziale;

Con voti favorevoli unanimi espressi in forma di legge,

DELIBERA

1. DI APPROVARE il “Sistema di valutazione della performance del Comune di Ranica”, sub allegato 1) al presente atto, quale parte integrante e sostanziale, in quanto ritenuto conforme alle prescrizioni e indirizzi di cui ai titoli II e III del D.Lgs. n. 150/2009;
2. DI APPROVARE la “Metodologia per la valutazione delle posizioni” (sub. all. 2) al presente atto quale parte integrante e sostanziale;
3. di demandare, ai sensi del vigente Regolamento Uffici e Servizi, la valutazione delle performances individuali:
 - ai Responsabili di Settore .per quanto riguarda i dipendenti appartenenti al rispettivo settore;
 - all'O.I.V. per quanto riguarda i Responsabili di Settore titolari di Personale titolare di Posizione Organizzativa;

4. di disporre che il Sistema adottato venga pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi di trasparenza;
5. DI DARE ATTO che la presente deliberazione, contestualmente all'affissione all'albo online, verrà comunicata in elenco ai capigruppo consiliari;

Con separata votazione favorevole unanime la presente deliberazione viene dichiarata immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. 18/8/2000 n. 267.

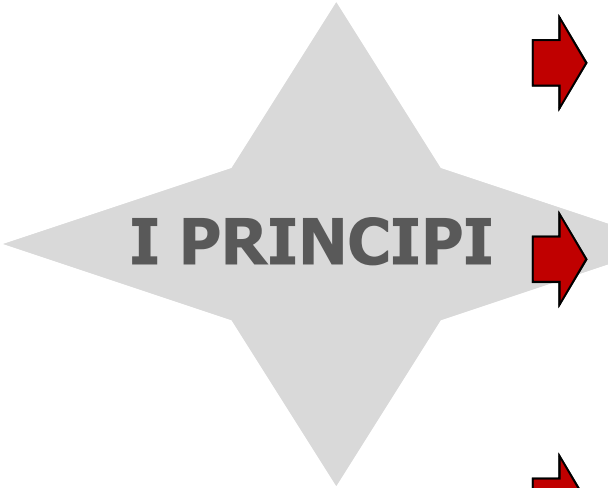
COMUNE DI RANICA

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI RANICA

Parte A – La valutazione dei Responsabili di Settore

5 Luglio 2012

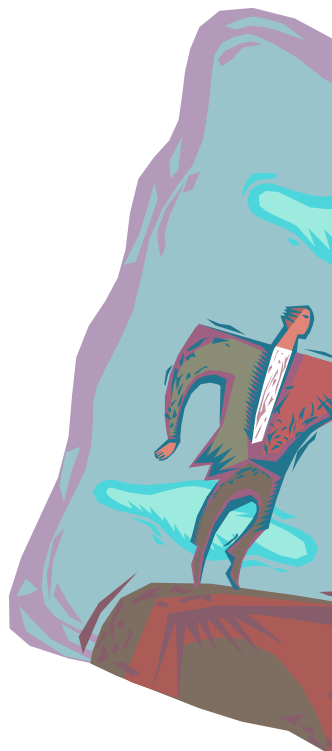
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMUNE DI RANICA



I PRINCIPI

- ➔ Il sistema di valutazione della performance è coerente con il quadro normativo emergente nonché con le indicazioni di CIVIT
- ➔ Esso è finalizzato a premiare il merito e a differenziare le valutazioni in funzione dei risultati raggiunti, pur tuttavia senza creare fratture troppo profonde e disequilibri dannosi per la gestione
- ➔ E' caratterizzato da una forte connessione con il PEG/PEG/Piano della Performance e gli altri strumenti di programmazione e controllo dell'Ente: il raggiungimento degli obiettivi infatti ne è un perno importante.
- ➔ Il Sistema di valutazione della Performance individuale fa riferimento al Piano delle Performance: i risultati dei processi dell'Ente costituiscono un riferimento fondamentale della valutazione.
- ➔ Sono rilevanti, ai fini della valutazione della performance individuale, gli indicatori definiti in fase di programmazione: essi devono essere pertanto idonei e utili alla valutazione, che si avvale dei dati del controllo di gestione

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMUNE DI RANICA



La valutazione della performance è data dalla somma del punteggio attribuito a 3 elementi:

- ✓la valutazione del **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO AGITO**,
- ✓la valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI**,
- ✓la valutazione dei risultati dei **PROCESSI DELL'ENTE**, in cui il valutato è coinvolto.

Il processo di misurazione si esprime in “**punti**”, che alla fine vengono trasformati in euro, attingendo al fondo di riferimento.

Il **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO AGITO**, il **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI** e i **RISULTATI DEI PROCESSI DELL'ENTE**

concorrono alla valutazione individuale in misura differente, in considerazione del diverso livello di responsabilità e del diverso ruolo sul conseguimento dei risultati attesi.

Per i **Responsabili di Settore** il monte punti è **100**: 30 sono assegnabili in base al comportamento agito, 40 al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione (PEG/PEG/Piano della Performance) e 30 ai risultati dei processi in cui è significativamente coinvolto.

Per il **Personale dei livelli** il monte punti è **100**: 40 sono assegnabili in base al comportamento agito, 60 al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione (PEG/PEG/Piano della Performance) e/o risultati dei processi in cui è significativamente coinvolto. E' compito dei Responsabili di Settore definire per ciascun collaboratore, in fase di programmazione, quali sono gli obiettivi specifici e i processi assegnati. La metodologia prevede situazioni in cui al personale dei livelli NON sia possibile assegnare alcun obiettivo specifico: in questi casi, i 60 punti sono ottenibili solo in funzione dei risultati raggiunti in riferimento ai processi in cui il lavoratore è significativamente coinvolto.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

1) valutazione del comportamento organizzativo



- ✓ La valutazione del comportamento agito viene effettuata attraverso la SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI dei Responsabili di Settore, nella quale vengono definiti e valutati, in dettaglio, i comportamenti oggetto di valutazione.
- ✓ Gli items della scheda sono 5 e per ognuno di essi si può avere una valutazione da 1 (comportamento assolutamente negativo) a 5 (comportamento eccellente).

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

1) valutazione del comportamento organizzativo



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

1) valutazione del comportamento organizzativo



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

esempio

**INDIVIDUAZIONE
ITEMS DI
VALUTAZIONE**

E' la somma della
valutazione teorica 5
di tutti gli items della
scheda di valutazione

**VALUTAZIONE
COMPORTAMENTO
ORGANIZZATIVO**

E' il rapporto tra la
valutazione teorica e la
valutazione effettiva dei
comportamenti
organizzativi agiti

**ASSEGNAZIONE
PUNTI AL
RESPONSABILE**

Ogni Responsabile di
Settore ha 30 punti
max in riferimento al
comportamento
organizzativo agito

I punti sono effettivamente
assegnati al Responsabile in
proporzione alla percentuale
indicata nella colonna 'percentuale
valutazione ottenuta'

Tabella PUNTI COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Responsabili di Settore	valutazione teorica massima	valutazione comportamento organizzativo	percentuale valutazione ottenuta	monte punti procapite	punti assegnati
RODA	25	20,00	80,00%	30	24,00
RAFFAELE	25	20,00	80,00%	30	24,00
CATTINI	25	22,00	88,00%	30	26,40
MAZZOLENI	25	15,00	60,00%	30	18,00
COLOMBO	25	23,00	92,00%	30	27,60

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi



- ✓L'elenco degli obiettivi considerati è quello del **PEG/PEG/Piano della Performance**. E' cura dell'OIV valutare l'opportunità di comprendere tutti gli obiettivi oppure di selezionarne una parte.
- ✓Il riferimento metodologico è la SCHEDA DI PESATURA DEGLI OBIETTIVI, allegata al PEG/PEG/Piano della Performance.
- ✓La pesatura avviene in fase di programmazione; il peso viene dato in base a 4 items: il livello di innovazione, la dimensione economica coinvolta (anche come recupero di efficienza), la complessità delle competenze richieste, l'impatto dell'obiettivo (interno e esterno).
- ✓Attraverso la pesatura, ogni obiettivo ottiene un punteggio da 4 a 12.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

SCHEDA PER LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI	
OBIETTIVO: (rif. PEG)	
a. Livello di innovazione:	
l'obiettivo fa riferimento ad esperienze e soluzioni in linea con altri progetti già realizzati nell'Ente	1
l'obiettivo fa riferimento ad esperienze e soluzioni non completamente sperimentate all'interno dell'Ente	2
l'obiettivo fa riferimento ad esperienze e soluzioni veramente innovativi, anche in confronto ad altre realtà.	3
b. Dimensione economica:	
l'obiettivo ha un impatto economico non significativo per l'Ente sia come spese che come entrate e/o recuperi di efficienza	1
l'obiettivo ha un impatto economico significativo per l'Ente come spese e/o come entrate e/o recuperi di efficienza	2
l'obiettivo ha un impatto economico determinante per l'Ente come spese e/o come entrate e/o recuperi di efficienza	3
c. Complessità delle competenze necessarie:	
l'obiettivo coinvolge personale (interno e/o esterno) con competenze simili	1
l'obiettivo coinvolge personale (interno e/o esterno) con competenze differenziate che devono essere integrate e che richiedono relazioni diversificate	2
l'obiettivo coinvolge un elevato numero di soggetti esterni, con mission e finalità diverse, che devono essere armonizzate e che richiedono relazioni	3
d. Livello di impatto e rilevanza strategica:	
i risultati attesi hanno impatto, in termini di efficacia e/o di efficienza, prevalentemente all'interno unità organizzative omogenee	1
i risultati attesi hanno impatto, in termini di efficacia e/o di efficienza, su processi circoscritti dell'Ente e/o all'esterno su circoscritte categorie	2
i risultati attesi hanno impatto, in termini di efficacia e/o di efficienza, sull'intero Ente e/o all'esterno su tutta la città.	3
TOTALE PESATURA	

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi



- ✓ Il riferimento metodologico per misurare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi sono gli indicatori definiti in fase di programmazione (PEG/PEG/Piano della Performance).
- ✓ Ogni obiettivo viene valutato in modo sintetico su una scala di 1-5 attraverso una apposita SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI, presentata dal Responsabile di Settore ed approvata dall'OIV, che si avvale anche del controllo di gestione.
- ✓ Nella Scheda devono essere individuate le cause di eventuali scostamenti nonché le azioni correttive, che consentono all'OIV di esprimere in modo compiuto la propria valutazione.
- ✓ La valutazione avviene sia in fase intermedia che alla fine dell'anno.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI						
PROGETTO: (rif. PEG)						
Indicatori (PEG)	standard atteso	grado raggiungimento				
a. ...	a. ...	0%	30%	50%	70%	100%
b.	b.	0%	30%	50%	70%	100%
c.	c.	0%	30%	50%	70%	100%
d.	d.	0%	30%	50%	70%	100%
Grado di raggiungimento complessivo		Valutazione Intermedia	Valutazione finale			
I risultati sono praticamente nulli		1	1			
I risultati sono del tutto insoddisfacenti		2	2			
I risultati sono sufficienti anche se con molti punti da migliorare		3	3			
I risultati sono buoni, gli indicatori segnalano un grado di raggiungimento quasi totale		4	4			
I risultati sono eccellenti, gli indicatori segnalano il pieno raggiungimento		5	5			
Motivazione scostamento						
.....						
.....						
Azioni correttive						
.....						
.....						
.....						

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

esempio

**PESATURA
DEGLI
OBIETTIVI**

**MISURAZIONE
RAGGIUNGIMENTO
RISULTATI**

E' la valutazione che il Responsabile di Settore potrebbe ottenere se conseguisse risultati eccellenti per ogni progetto assegnato

**ASSEGNAZIONE
PUNTI AL
RESPONSABILE**

E' la valutazione effettiva contenuta nella Scheda degli Valutazione Obiettivi moltiplicata per il peso dell'obiettivo

Tabella VALUTAZIONE RISULTATI: ESEMPIO RODA

Responsabile di Settore: RODA	peso del progetto	valutazione max teorica	valutazione ponderata teorica	valutazione conseguita	valutazione ponderata effettiva
progetto a	7	5	35	5	35
progetto b	6	5	30	4,5	27
progetto c	8	5	40	3	24
progetto d	6	5	30	5	30
progetto e	7	5	35	4	28
progetto f	9	5	45	2	18
progetto g	6	5	30	5	30
progetto h	8	5	40	0	0
progetto i	6	5	30	5	30
			315		222

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

esempio

**PESATURA
DEGLI
OBIETTIVI**

**MISURAZIONE
RAGGIUNGIMENTO
RISULTATI**

**ASSEGNAZIONE
PUNTI AL
RESPONSABILE**

E' il rapporto tra la
valutazione ponderata
teorica e la valutazione
ponderata effettiva

Ogni Responsabile di
Settore ha 40 punti
max in riferimento al
raggiungimento dei
risultati di
PEG/PEG/Piano della
Performance

I punti sono effettivamente
assegnati al Responsabile
di Settore in proporzione
alla percentuale indicata
nella colonna 'percentuale
conseguimento risultati'

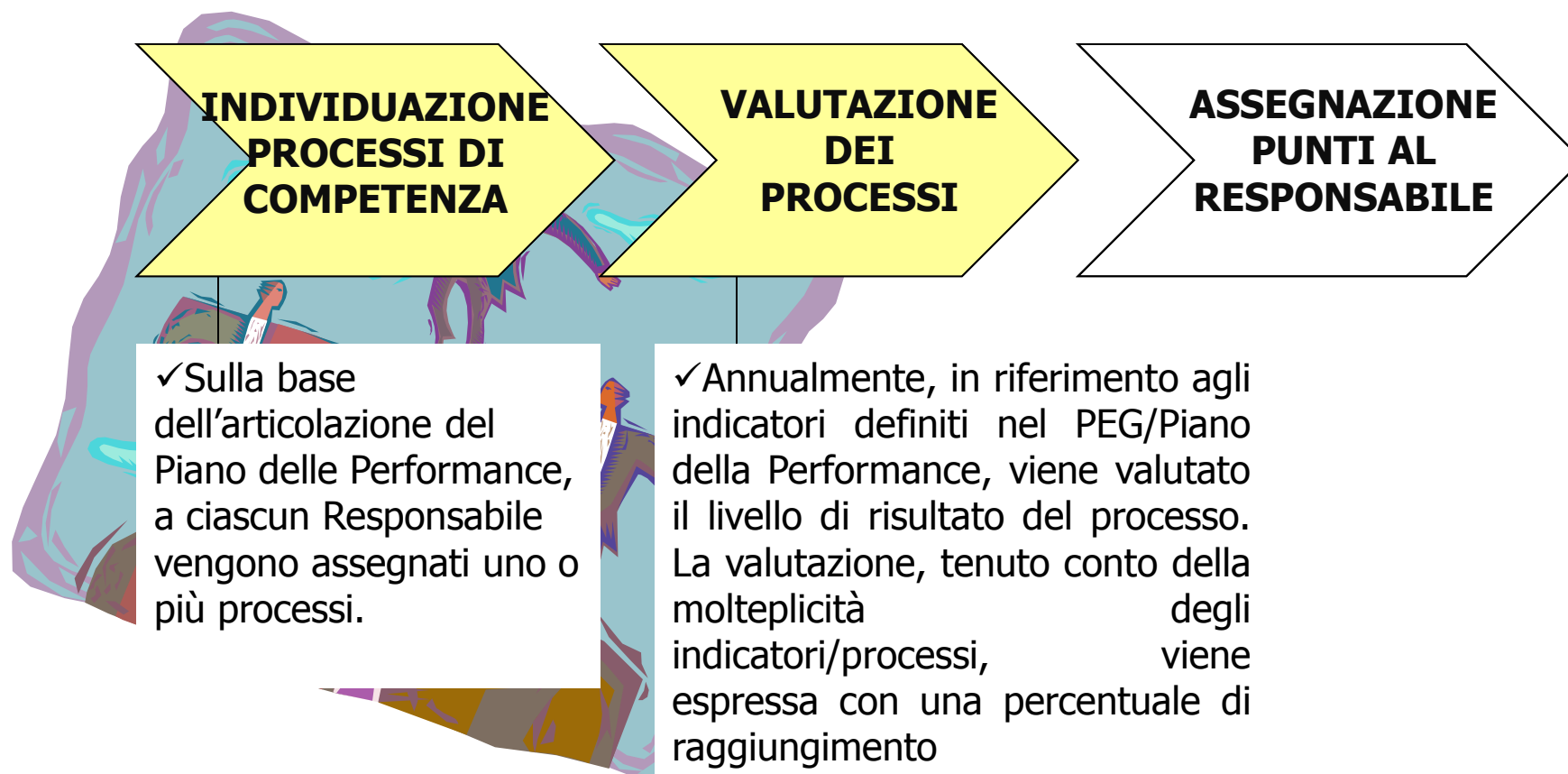
E' la somma della
valutazione ponderata
teorica di tutti gli
obiettivi assegnati al
Responsabile di Settore

Tabella PUNTI RISULTATI PEG

Responsabili di Settore	valutazione ponderata teorica	valutazione ponderata effettiva	percentuale conseguimento risultati	monte punti procapite	punti assegnati
RODA	315	222	70,48%	40	28,19
RAFFAELE	705	620	88,00%	40	35,20
CATTINI	820	787	96,00%	40	38,40
MAZZOLENI	525	399	76,00%	40	30,40
COLOMBO	330	264	80,00%	40	32,00

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

3) valutazione dei risultati dei processi



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

3) valutazione dei risultati dei processi



✓L'elenco dei processi considerati è contenuto nel PEG/Piano della Performance. E' cura dell'OIV valutare l'opportunità di selezionare ed assegnarne solo una parte, anche in via sperimentale.

✓Ogni Responsabile ha un massimo di 30 punti destinato a premiare il livello di performance dei processi.

✓I punti assegnati ad ogni Responsabile di Settore sono proporzionali al grado di performance dei processi di competenza (media).

✓Se il Responsabile di Settore ottiene un punteggio inferiore a 15, NON partecipa al premio, a prescindere dal punteggio ottenuto in riferimento a obiettivi e comportamenti organizzativi.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

esempio

3) valutazione dei risultati dei processi



Tabella PUNTI LIVELLO PERFORMANCE DEI PROCESSI							
Responsabile di Settore	Processo di competenza	Grado Performance	Processo di competenza	Grado Performance	Media Grado Performance	monte punti procápite	punti assegnati
RODA	Processo A	100%	Processo D	75%	88%	30	26,25
RAFFAELE	Processo B	90%	—		90%	30	27,00
CATTINI	Processo B	90%	Processo E	90%	90%	30	27,00
MAZZOLENI	Processo F	60%	—		60%	30	18,00
COLOMBO	Processo G	100%	Processo H	100%	100%	30	30,00

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

4) valutazione complessiva dei Responsabili di Settore



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI SETTORE DEL COMUNE DI RANICA

esempio

4) valutazione complessiva dei Responsabili di Settore



Responsabili di Settore	punti assegnati conseguimento risultati PEG	punti assegnati comportamento organizzativo	punti assegnati valutazione processi	TOTALE punti assegnati
RODA	28,19	24,00	26,25	78,44
RAFFAELE	35,20	24,00	27,00	86,20
CATTINI	38,40	26,40	27,00	91,80
MAZZOLENI	30,40	18,00	18,00	66,40
COLOMBO	32,00	27,60	30,00	89,60

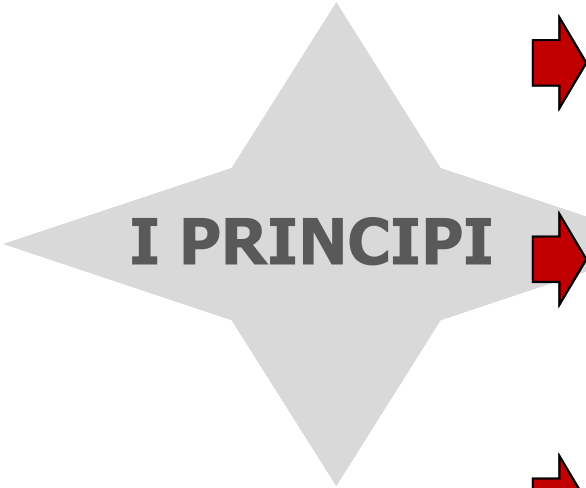
COMUNE DI RANICA

**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE DEL
COMUNE DI RANICA**

***Parte B – La valutazione del
Personale dei Livelli***

5 Luglio 2012

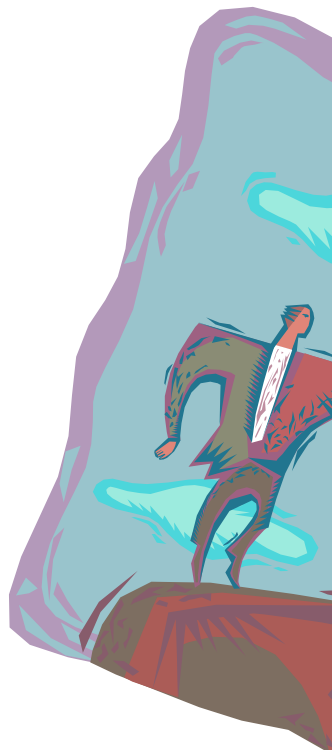
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMUNE DI RANICA



I PRINCIPI

- ➡ Il sistema di valutazione della performance è coerente con il quadro normativo emergente nonché con le indicazioni di CIVIT.
- ➡ Esso è finalizzato a premiare il merito e a differenziare le valutazioni in funzione dei risultati raggiunti, pur tuttavia senza creare fratture troppo profonde e disequilibri dannosi per la gestione
- ➡ E' caratterizzato da una forte connessione con il PEG/Piano della Performance e gli altri strumenti di programmazione e controllo dell'Ente: il raggiungimento degli obiettivi infatti ne è un perno importante.
- ➡ Il Sistema di valutazione della Performance individuale fa riferimento al Piano delle Performance: i risultati dei processi dell'Ente costituiscono un riferimento fondamentale della valutazione.
- ➡ Sono rilevanti, ai fini della valutazione della performance individuale, gli indicatori definiti in fase di programmazione: essi devono essere pertanto idonei e utili alla valutazione, che si avvale dei dati del controllo di gestione

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL COMUNE DI RANICA



La valutazione della performance è data dalla somma del punteggio attribuito a 3 elementi:

- ✓la valutazione del **COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO AGITO**,
- ✓la valutazione del **GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI**,
- ✓la valutazione dei risultati dei **PROCESSI DELL'ENTE**, in cui il valutato è coinvolto.

Il processo di misurazione si esprime in “**punti**”, che alla fine vengono trasformati in euro, attingendo al fondo di riferimento.

Il COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO AGITO, il GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI e i RISULTATI DEI PROCESSI DELL'ENTE concorrono alla valutazione individuale in misura differente, in considerazione del diverso livello di responsabilità e del diverso ruolo sul conseguimento dei risultati attesi.

Per i **Responsabili di Settore** il monte punti è **100**: 30 sono assegnabili in base al comportamento agito, 40 al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione (PEG/Piano della Performance) e 30 ai risultati dei processi in cui è significativamente coinvolto.

Per il **Personale dei livelli** il monte punti è **100**: 40 sono assegnabili in base al comportamento agito, 60 al raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di programmazione (PEG/Piano della Performance) e/o risultati dei processi in cui è significativamente coinvolto. E' compito dei Responsabili di Settore definire per ciascun collaboratore, in fase di programmazione, quali sono gli obiettivi specifici e i processi assegnati. La metodologia prevede situazioni in cui al personale dei livelli NON sia possibile assegnare alcun obiettivo specifico: in questi casi, i 60 punti sono ottenibili solo in funzione dei risultati raggiunti in riferimento ai processi in cui il lavoratore è significativamente coinvolto.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

1) valutazione del comportamento organizzativo



✓La valutazione del comportamento agito viene effettuata attraverso la SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI del PERSONALE, nella quale vengono definiti e valutati, in dettaglio, i comportamenti oggetto di valutazione.

✓Gli items della scheda sono 5 e per ognuno di essi si può avere una valutazione da 1 (comportamento assolutamente negativo) a 5 (comportamento eccellente)

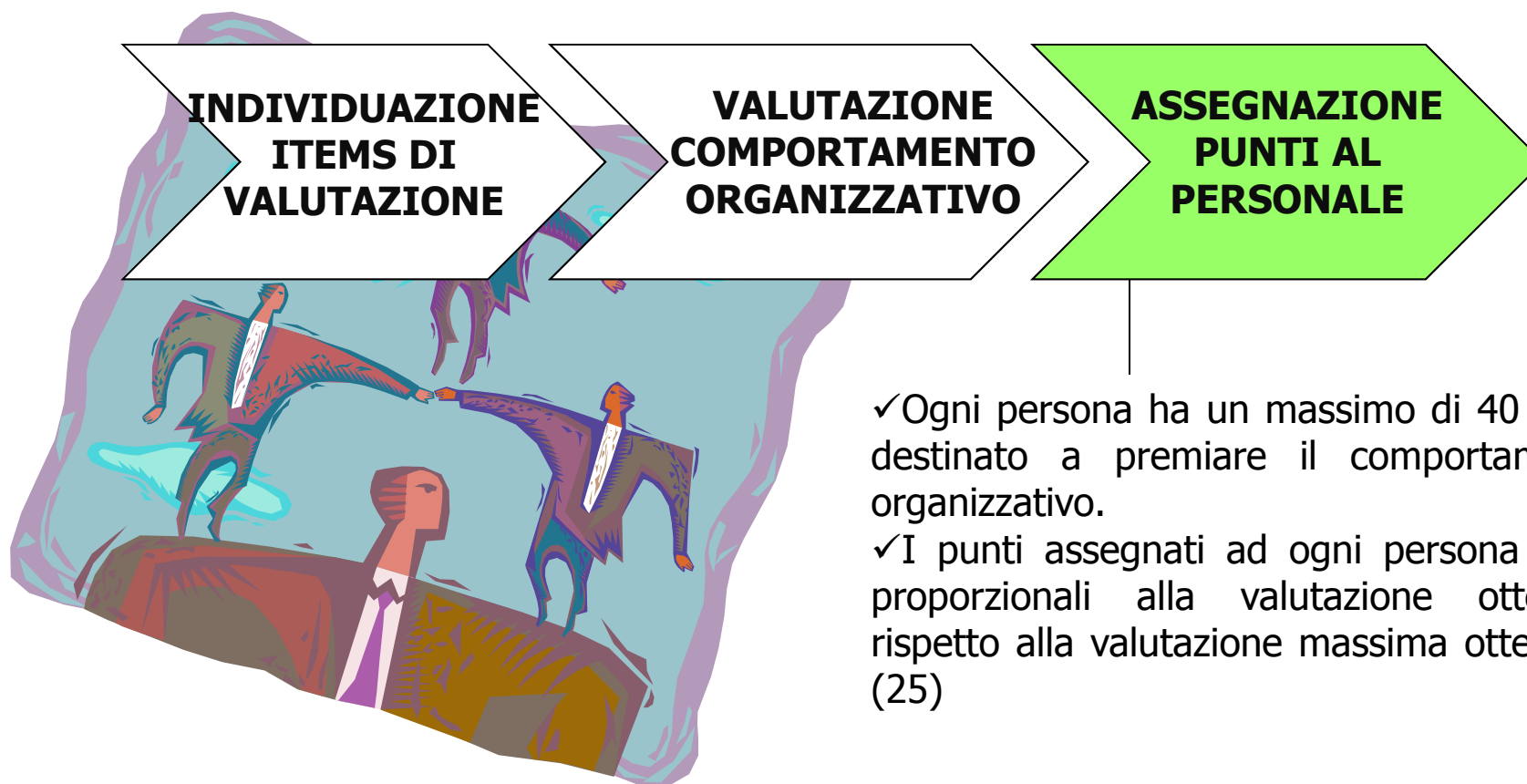
LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

1) valutazione del comportamento organizzativo



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

1) valutazione del comportamento organizzativo



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

esempio

**INDIVIDUAZIONE
ITEMS DI
VALUTAZIONE**

**VALUTAZIONE
COMPORTAMENTO
ORGANIZZATIVO**

**ASSEGNAZIONE
PUNTI AL
PERSONALE**

Tabella PUNTI COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

E' la somma della valutazione teorica 5 di tutti gli items della scheda di valutazione

personale	valutazione teorica massima	valutazione comportamento organizzativo	percentuale valutazione ottenuta	monte punti precalcolate	punti assegnati
corti	25	25	100,00%	40	40,00
pedrini	25	21	84,00%	40	33,60
schionato	25	19	76,00%	40	30,40
saini	25	20	80,00%	40	32,00
tanzi	25	20	80,00%	40	32,00
sironi	25	20	80,00%	40	32,00
agazzi	25	24	96,00%	40	38,40
pirola	25	20	80,00%	40	32,00
verducci	25	16	64,00%	40	25,60
dotti	25	21	84,00%	40	33,60
gelain	25	20	80,00%	40	32,00
perico	25	21	84,00%	40	33,60
ruggeri	25	16	64,00%	40	25,60
stopelli	25	20	80,00%	40	32,00
Martinelli	25	20	80,00%	40	32,00
seminati	25	19	76,00%	40	30,40
zanchi	25	19	76,00%	40	30,40
***	***	***	***	***	***

Relativamente al comportamento organizzativo, ogni persona può avere un massimo di 40 punti

E' il rapporto tra la valutazione teorica e la valutazione effettiva dei comportamenti organizzativi agiti

I punti sono effettivamente assegnati al dipendente in proporzione alla percentuale indicata nella colonna 'percentuale valutazione ottenuta'

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



✓ In considerazione del ruolo e della natura degli obiettivi, delle professionalità necessarie per il loro conseguimento nonché delle opportunità di crescita dei collaboratori, ciascun Responsabile in sede di programmazione assegna loro uno o più obiettivi legati al PEG/Piano della Performance. Il grado di equità e di correttezza con cui i Responsabili assegnano ai collaboratori gli obiettivi è oggetto di valutazione degli stessi Responsabili da parte dell'OIV, in riferimento al loro comportamento organizzativo (*Capacità di valorizzare il capitale umano*).

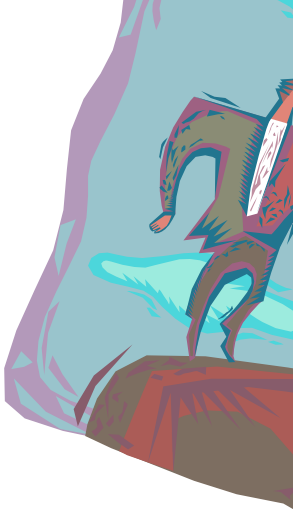
✓ Nel caso in cui non vi sia la possibilità concreta di coinvolgerli negli obiettivi di PEG/Piano della Performance, i collaboratori saranno valutati solo sui processi in cui sono coinvolti.

✓ Nel caso in cui vengano assegnati uno o più obiettivi specifici, il processo di pesatura degli obiettivi nonché della misurazione del raggiungimento dei risultati è il medesimo utilizzato per la valutazione della performance dei Responsabili, ed stato già precedentemente descritto.

✓ La qualità del contributo e l'impegno effettivamente dato dal lavoratore per la realizzazione dell'obiettivo viene considerata all'interno della la SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI del PERSONALE.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



✓ In fase di programmazione, ogni Responsabile di Settore, nel momento in cui assegna obiettivi di PEG/Piano della Performance ai collaboratori, ne indica il grado di contribuzione atteso, attraverso un coefficiente che indichi l'impegno ed il tempo che ciascun obiettivo dovrà richiedere alla singola persona.

Il **COEFFICIENTE DI CONTRIBUZIONE** è così determinato:

1= il contributo della persona è determinante nel conseguimento dei risultati e comporta impegno e tempo straordinari

0,7= il contributo è rilevante nel conseguimento dei risultati e comporta impegno e tempo significativi

0,5= il contributo è limitato ad alcune fasi.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

esempio

valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati

**PESATURA
DEGLI
OBIETTIVI**

**COEFFICIENTE
DI
CONTRIBUZIONE**



PERSONALE	OBIETTIVI PEG	peso del progetto	coefficiente di contribuzione	valutazione max teorica	valutazione ponderata teorica
corti	obiettivo a	7	1	5	35
	obiettivo b	6	0,7	5	21
					56
pedrini	obiettivo c	8	0,7	5	28
					28
schionato	obiettivo d	6	0,5	5	15
	obiettivo e	7	0,7	5	24,5
					39,5
saini	obiettivo f	7	0,5	5	17,5
	obiettivo b	6	0,5	5	15
	obiettivo c	8	0,5	5	20
					52,5
tanzi					
					0
agazzi	obiettivo d	6	0,7	5	21
	obiettivo h	7	0,7	5	24,5
	obiettivo i	9	0,7	5	31,5
					77

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



✓La valutazione degli obiettivi per il personale, oltre che del grado di raggiungimento degli obiettivi stessi (*vedi parte relativa alla valutazione dei Responsabili di Settore*), tiene conto del diverso grado di contributo apportato dai singoli.

✓In fase di valutazione, ogni Responsabile di Settore rileva, per ciascun collaboratore coinvolto in obiettivi di PEG/Piano della Performance, la qualità del contributo dedicato ad ogni progetto in termini di impegno e di tempo.

La **QUALITA' DEL CONTRIBUTO APPORTATO** è così valutata:

1= la qualità del contributo della persona è stata elevata e costante, con profusione di impegno e tempo straordinari

0,7= la qualità del contributo è stata di medio livello, con profusione di impegno e tempo più che adeguati

0,5= la qualità del contributo è stata di livello sufficiente, con profusione di impegno e tempo adeguati

0= la qualità del contributo è stata non significativa in termini di impegno e tempo dedicati all'obiettivo

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

esempio

Tabella VALUTAZIONE OBIETTIVI PEG

PERSONALE	OBIETTIVI PEG	peso del progetto	coefficiente di contribuzione	valutazione max teorica	valutazione ponderata teorica	valutazione conseguita	qualità del contributo apportato	valutazione ponderata effettiva	percentuale valutazione ottenuta
corti	obiettivo a	7	1	5	35	5	0,7	24,5	78%
	obiettivo b	6	0,7	5	21	4,5	1	18,9	
					56			43,4	
pedrini	obiettivo c	8	0,7	5	28	3	1	16,8	60%
					28			16,8	
schionato	obiettivo d	6	0,5	5	15	5	1	15	88%
	obiettivo e	7	0,7	5	24,5	4	1	19,6	
					39,5			34,6	
saini	obiettivo f	7	0,5	5	17,5	2	0,7	4,9	58%
	obiettivo b	6	0,5	5	15	4,5	1	13,5	
	obiettivo c	8	0,5	5	20	3	1	12	
					52,5			30,4	
tanzi									#DIV/0!
					0			0	
agazzi	obiettivo d	6	0,7	5	21	5	0,5	10,5	46%
	obiettivo h	7	0,7	5	24,5	1	0	0	
	obiettivo i	9	0,7	5	31,5	4	1	25,2	
					77			35,7	

gli obiettivi e

ASSEGNAZIONE PERCENTUALE AL PERSONALE (per la parte degli obiettivi)

Peso dell'obiettivo
moltiplicato
coefficiente di
contribuzione
moltiplicato
valutazione
conseguita
moltiplicato qualità
del contributo

E' il rapporto tra la
valutazione
ponderata teorica e
quella effettiva

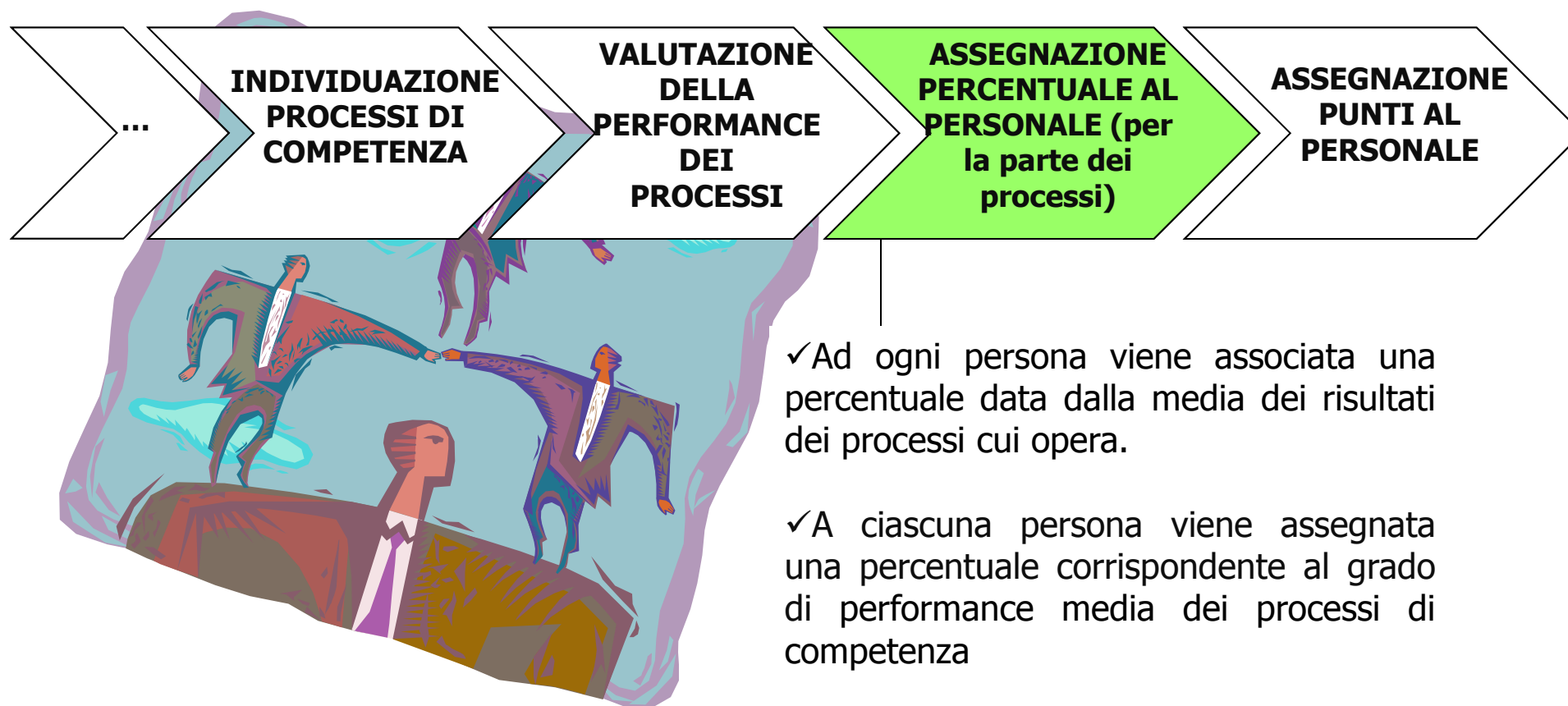
LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



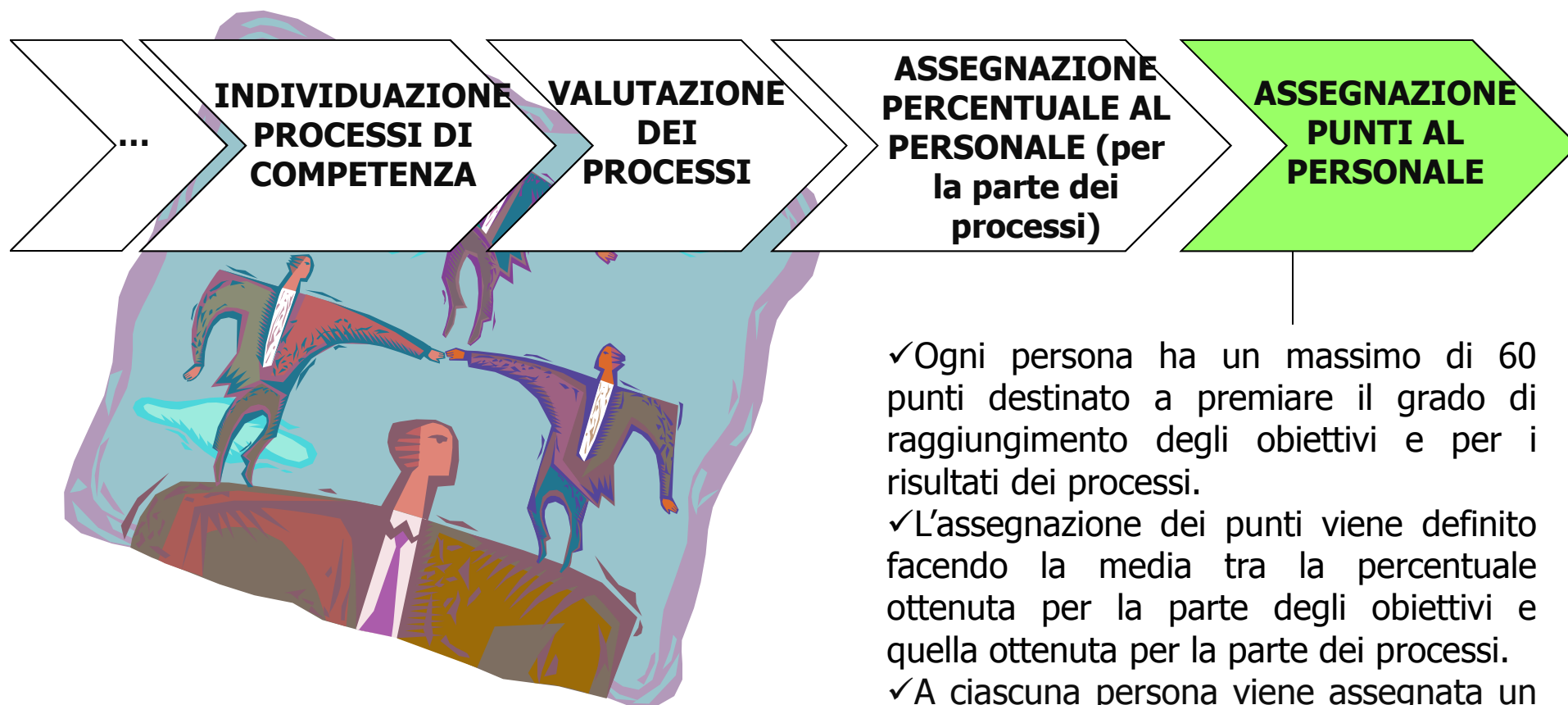
LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

2) valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi



- ✓ Ogni persona ha un massimo di 60 punti destinato a premiare il grado di raggiungimento degli obiettivi e per i risultati dei processi.
- ✓ L'assegnazione dei punti viene definito facendo la media tra la percentuale ottenuta per la parte degli obiettivi e quella ottenuta per la parte dei processi.
- ✓ A ciascuna persona viene assegnata un punteggio corrispondente alla percentuale media.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

esempio

Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati dei processi

...

INDIVIDUAZIONE
PROCESSI DI
COMPETENZA

VALUTAZIONE
DEI
PROCESSI

ASSEGNAZIONE
PERCENTUALE AL
PERSONALE (per
la parte dei

ASSEGNAZIONE
PUNTI AL
PERSONALE

Tabella VALUTAZIONE OBIETTIVI e PROCESSI

PERSONALE	OBIETTIVI PEG									PROCESSI			TOTALE		
	OBIETTIVI PEG	peso del progetto	coefficiente di contribuzione	valutazione max teorica	valutazione ponderata teorica	valutazione conseguita	qualità del contributo apportato	valutazione ponderata effettiva	percentuale valutazione ottenuta	Processo di competenza	Grado Performance	percentuale valutazione ottenuta	Media percentuale valutazione POBIETTIVI e PROCESSI	monte punti procacite	punti assegnati
corti	obiettivo a	7	1	5	35	5	0,7	24,5		Processo A	100%				
	obiettivo b	6	0,7	5	21	4,5	1	18,9		Processo B	90%				
					56			43,4	78%			95%	86%	60	51,75
pedrini	obiettivo c	8	0,7	5	28	3	1	16,8		Processo A	100%				
					28			16,8	60%			100%	80%	60	48,00
schionato	obiettivo d	6	0,5	5	15	5	1	15		Processo B	90%				
	obiettivo e	7	0,7	5	24,5	4	1	19,6		Processo N	70%				
					39,5			34,6	88%			80%	84%	60	50,28
saini	obiettivo f	7	0,5	5	17,5	2	0,7	4,9		Processo A	100%				
	obiettivo b	6	0,5	5	15	4,5	1	13,5		Processo B	90%				
	obiettivo c	8	0,5	5	20	3	1	12		Processo D	60%				
					52,5			30,4	58%			83%	71%	60	42,37
tanzi										Processo M	50%				
										Processo P	75%				
					0			0	#DIV/0!			63%	63%	60	37,50
agazzi	obiettivo d	6	0,7	5	21	5	0,5	10,5		Processo B	90%				
	obiettivo h	7	0,7	5	24,5	1	0	0		Processo D	60%				
	obiettivo i	9	0,7	5	31,5	4	1	25,2		Processo P	75%				
					77			35,7	46%			75%	61%	60	36,41

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

3) valutazione complessiva del personale



LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMUNE DI RANICA

esempio

**VALUTAZIONE
COMPLESSIVA DELLA
PERFORMANCE
INDIVIDUALE**

**EROGAZIONE
DEI**

Tabella TOTALE PUNTI

PERSONALE	punti assegnati COMPORTAMENTO	punti assegnati OBIETTIVI E PROCESSI	TOTALE punti assegnati
corti	40,00	51,75	91,75
pedrini	33,60	48	81,60
schionato	30,40	50,27	80,67
saini	32,00	42,37	74,37
tanzi	32,00	37,5	69,50
agazzi	38,40	36,4	74,80
...	...	...	...



COMUNE DI RANICA

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

La metodologia di valutazione delle posizioni che presentiamo consente di attribuire un punteggio ad ogni posizione attraverso la valorizzazione di alcuni fattori, ritenuti di fondamentale rilevanza per capire “quanto pesa” una posizione all’interno dell’organizzazione.

L’attribuzione dei punteggi permette di elaborare graduatorie, che ordinano le posizioni dell’Ente in funzione della loro importanza.



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

ALCUNI ASPETTI DELLA METODOLOGIA

* La metodologia valorizza fattori relativi ai servizi erogati dalle posizioni ed i livelli di responsabilità connessi, secondo una impostazione coerente con le tendenze dei processi di riorganizzazione in atto e della normativa vigente nella Pubblica Amministrazione (identificazione e visibilità delle responsabilità, attenzione alla qualità del servizio, centralità del Cliente).

* Costituiscono quindi “asse portante” della valutazione l’ampiezza e la complessità del “portafoglio” dei servizi gestiti dalle posizioni e soprattutto dell’utenza relativa, la visibilità verso l’esterno, l’impatto rispetto alla qualità della vita della città, la responsabilità in caso di disfunzioni, il livello di innovazione necessario, la vivacità del mercato di riferimento.

• L’enfasi che oggi viene data alle caratteristiche “manageriali” di chi opera nel pubblico non deve far dimenticare che la specificità del contesto dell’Ente Locale richiede ai dirigenti e ai responsabili un elevato livello di know-how tecnico-amministrativo.

* Per valutare il livello dell’autonomia delle posizioni è importante fare riferimento al contesto normativo dell’Ente locale: più le norme e le procedure sono rigidamente definite più l’assunzione di responsabilità è vincolata e i margini di autonomia dei responsabili sono ridotti. Vi sono, per contro, situazioni in cui la molteplicità delle fonti normative e il quadro dinamico degli orientamenti legislativi richiedono ai dirigenti e ai responsabili non solo un grado elevatissimo di conoscenza ma anche un notevole impegno nell’interpretazione e nel cogliere opportunità.



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

I FATTORI DELLA VALUTAZIONE

A. Conoscenze tecniche gestionali ed esperienze lavorative

1. FORMAZIONE E CONOSCENZE

3. ATTIVITÀ SVOLTE

2. ESPERIENZA DI LAVORO

4. RISORSE GESTITE

5. CONTATTI E RELAZIONI

B. Assunzione di responsabilità e capacità propositive

6. AUTONOMIA

7. COMPLESSITA' E QUALITA' DEI SERVIZI

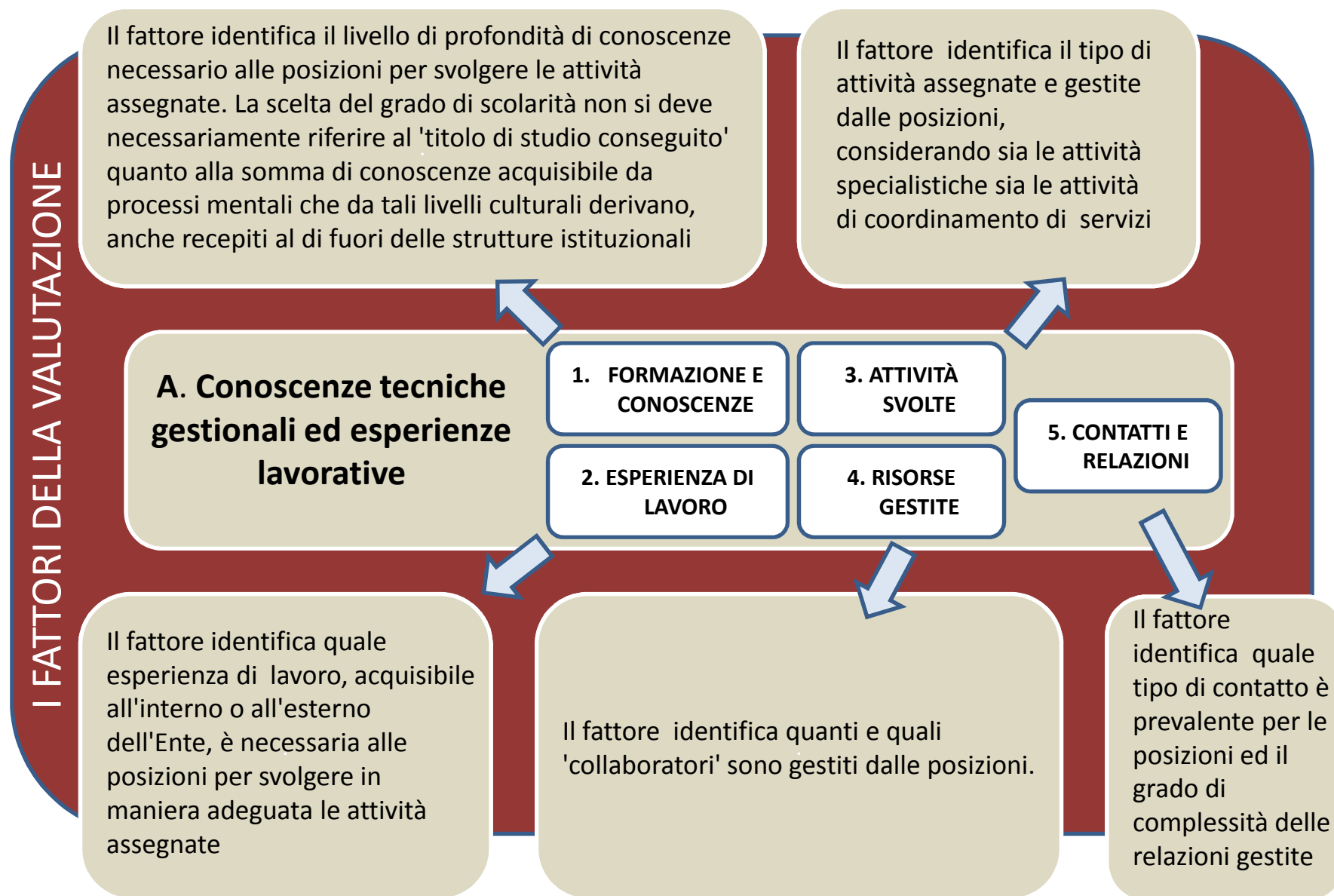
C. Impatto dei servizi da presidiare

8. RESPONSABILITÀ VERSO L'UTENZA

9. VISIBILITA' DEI SERVIZI



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI





A. Conoscenze tecniche gestionali ed esperienze lavorative

1. FORMAZIONE E CONOSCENZE

I LIVELLI DI VALUTAZIONE

Formazione di medio livello: il livello identifica le posizioni per le quali è sufficiente, per svolgere le attività assegnate, la conoscenza di tecniche e metodologie specifiche tra loro piuttosto omogenee.

Formazione di alto livello: il livello identifica le posizioni a cui è richiesta una cultura caratterizzata da conoscenze approfondite in un campo di discipline tra loro omogenee nonché della teoria che ne sottende l'uso e l'applicazione e/o la conoscenza di strumentazioni tecnologicamente avanzate. E' necessaria la conoscenza di un insieme di norme e procedure nonché di un quadro normativo complesso.

Formazione con specializzazione: il livello identifica le posizioni a cui è richiesto un elevato grado di formazione e conoscenze, acquisite anche con una formazione specialistica di alto profilo. E' necessaria la conoscenza relativa ad un insieme complesso di norme e procedure, derivanti da fonti diverse ed in continua evoluzione, che richiedono flessibilità nell'interpretazione



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

A. Conoscenze tecniche gestionali ed esperienze lavorative

2. ESPERIENZA DI LAVORO

I LIVELLI DI VALUTAZIONE



Breve esperienza lavorativa: il livello identifica le posizioni per le quali è necessaria una esperienza di lavoro di pochi anni maturata in una specifica posizione.

Media esperienza lavorativa: il livello identifica le posizioni per le quali è necessaria una esperienza di lavoro di alcuni anni maturata attraverso una progressiva crescita professionale.

Elevata esperienza lavorativa: il livello identifica le posizioni per le quali è necessaria una lunga esperienza di lavoro, maturata anche in ruoli di responsabilità.



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

A. Conoscenze tecniche gestionali ed esperienze lavorative

3. ATTIVITÀ SVOLTE

I

I LIVELLI DI VALUTAZIONE

+

Attività omogenee : il livello identifica le posizioni a cui è richiesta la gestione di attività omogenee per tipologia e per contenuti che si riferiscono a procedure simili e a flussi definiti con precisione.

Attività eterogenee: il livello identifica le posizioni a cui è richiesta attività di coordinamento di attività non omogenee tra di loro per tipologia e per contenuti, e/o di un'area organizzativa piuttosto articolata ma non complessa in termini di gestione.

Attività molto eterogenee : il livello identifica le posizioni a cui è richiesto un alto livello di complessità gestionale dovuto all'integrazione di attività/ funzioni diverse per natura e finalità e al coordinamento di un'area organizzativa articolata e complessa.



A. Conoscenze tecniche gestionali ed esperienze lavorative

4. RISORSE GESTITE

Nessuna risorsa gestita: il livello è utilizzabile per posizioni che non hanno collaboratori da gestire

Numero limitato di risorse gestite: il livello identifica la gestione un numero limitato di collaboratori, che richiede attività di gestione di tipo routinario sotto il profilo dell'impegno e della natura degli interventi.

Molte risorse gestite: il livello identifica la gestione di un numero elevato di collaboratori, che richiede attività di gestione impegnativa e complessa in termini di valutazione, sviluppo, motivazione degli uomini.

I LIVELLI DI VALUTAZIONE





LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

A. Conoscenze tecniche gestionali ed esperienze lavorative

5. CONTATTI E RELAZIONI

I

I LIVELLI DI VALUTAZIONE

+

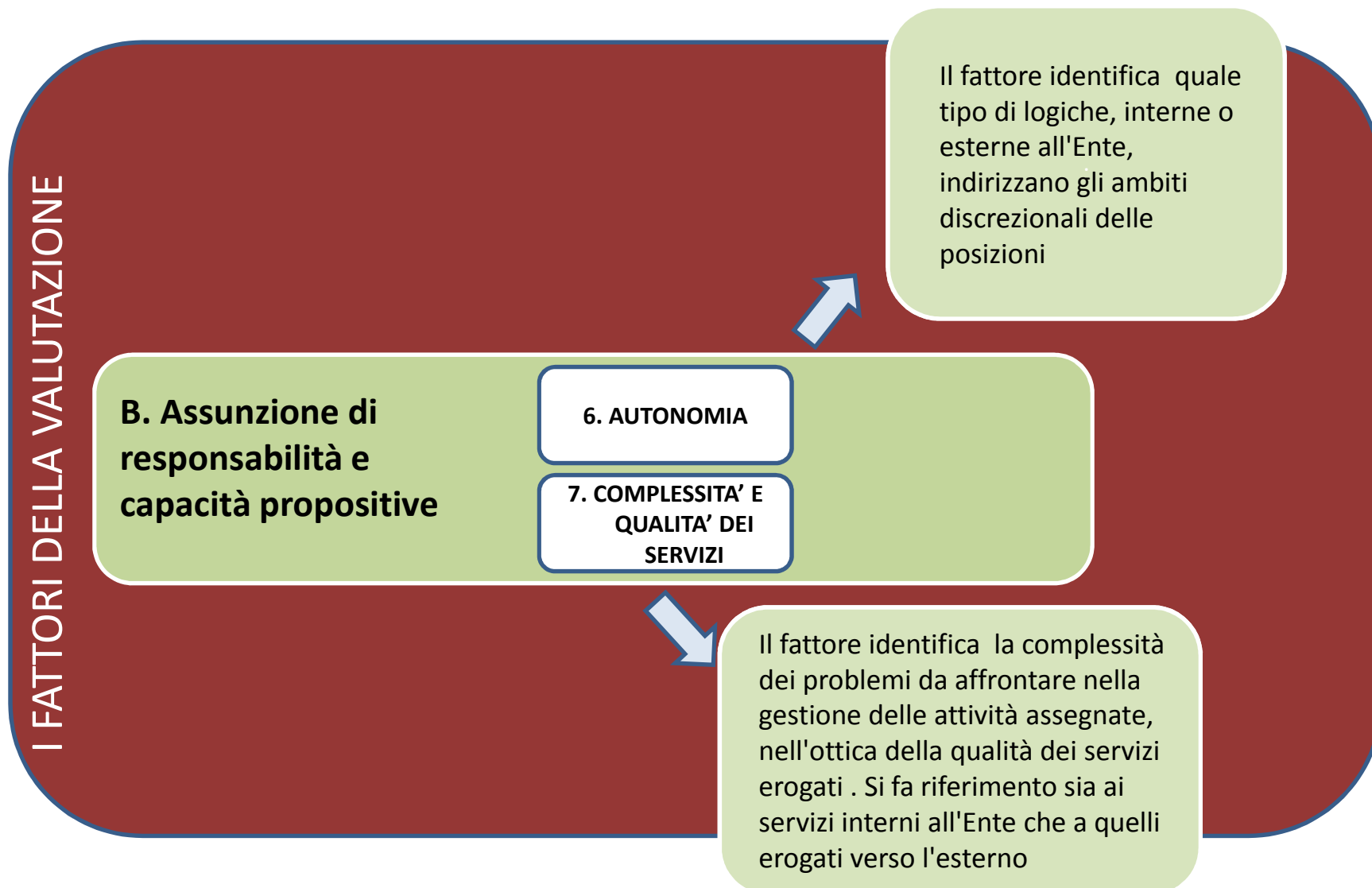
Relazioni semplici: il livello identifica le posizioni i cui contatti sono piuttosto ridotti e prevalentemente rivolti ad un numero esiguo e costante di interlocutori

Relazioni diversificate: il livello identifica le posizioni i cui contatti prevalenti, rivolti a cittadini utenti e/o a tecnici e operatori esterni e interni all'Ente, presentano un certo grado di diversificazione

Relazioni complesse: il livello identifica le posizioni i cui contatti prevalenti, rivolti ad una utenza complessa sotto il profilo sociale, economico, etc., e/o a manager e ruoli chiave esterni e interni all'Ente, presentano un elevato grado di eterogeneità e di complessità nella relazione.



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI





B. Assunzione di responsabilità e capacità propositive

6. AUTONOMIA

I

I LIVELLI DI VALUTAZIONE

+

Autonomia limitata: il livello identifica le posizioni che operano nell'ambito di programmi operativi definiti e secondo una prassi in gran parte consolidata, avendo come riferimento un quadro normativo e/o procedurale piuttosto preciso

Autonomia operativa: il livello identifica le posizioni che operano in autonomia nella definizione dei programmi operativi, avendo come riferimento un quadro normativo e/o procedurale che richiede flessibilità e adattamento

Autonomia propositiva: il livello identifica le posizioni che operano in autonomia nella definizione dei programmi operativi, nell'ambito degli indirizzi generali dell'Ente, avendo come riferimento un quadro normativo e/o procedurale che oltre alla flessibilità, richiede interpretazione



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

B. Assunzione di responsabilità e capacità propositive

7. COMPLESSITA' E QUALITA' DEI SERVIZI

I

I LIVELLI DI VALUTAZIONE

+

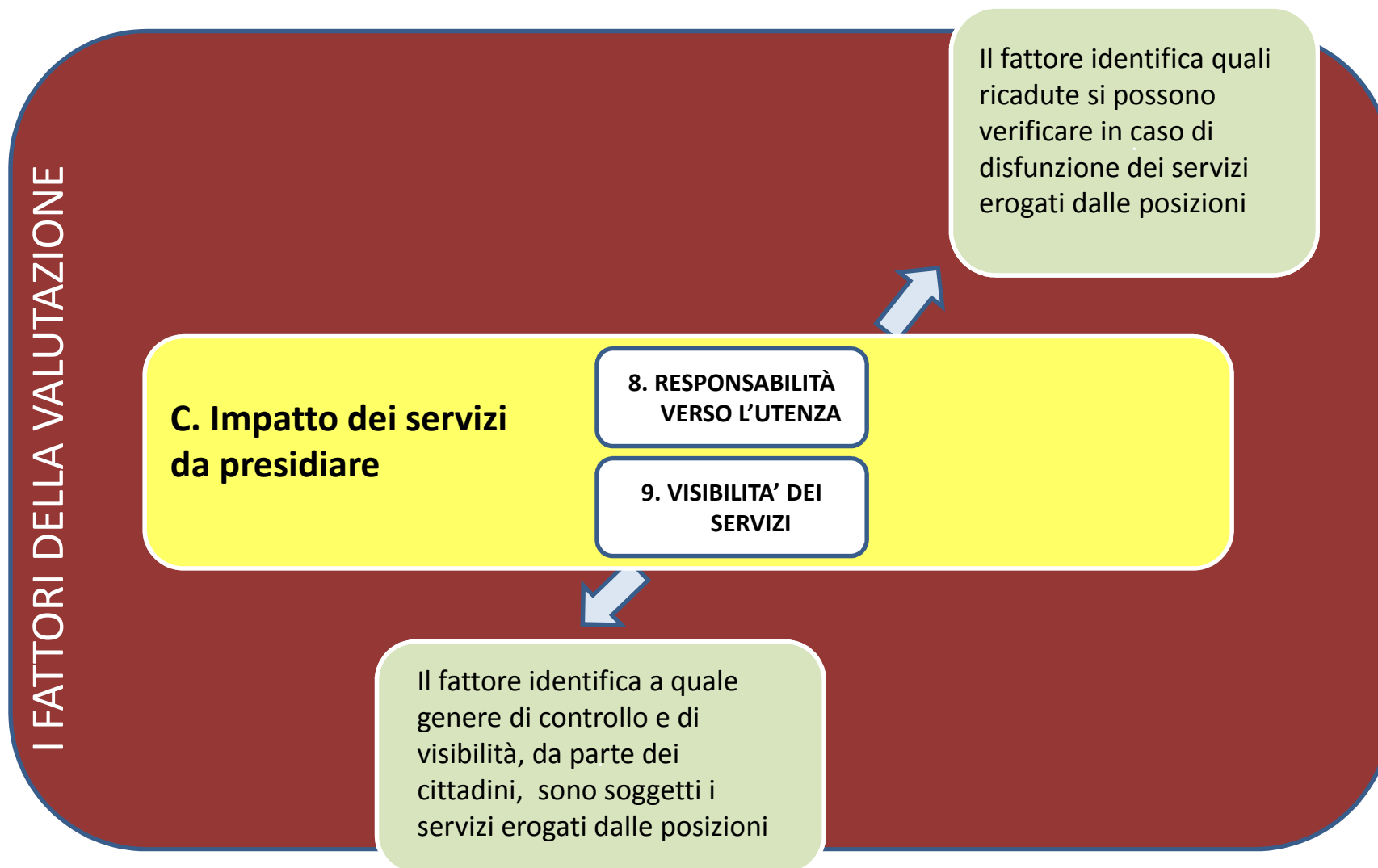
Mantenimento della qualità dei servizi: il livello identifica le posizioni che hanno un 'portafoglio' di servizi stabile nel tempo e che non sono particolarmente coinvolte nello sviluppo della qualità dei servizi

Sviluppo della qualità dei servizi: il livello identifica le posizioni che hanno un 'portafoglio' dei servizi in fase di sviluppo e a cui è richiesto di ricercare soluzioni per migliorare la qualità dei servizi erogati (all'interno oppure all'esterno dell'Ente), accrescendo in modo incrementale conoscenze e know how dell'organizzazione.

Innovazione radicale dei servizi: il livello identifica posizioni che hanno un 'portafoglio' dei servizi che è in fase di evoluzione/diversificazione e a cui è richiesto di sviluppare idee, progetti e servizi radicalmente innovativi rispetto al passato.



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI





8. RESPONSABILITÀ VERSO L'UTENZA

C. Impatto dei servizi da presidiare

I LIVELLI DI VALUTAZIONE

+

Disagi a utenti: in caso di disfunzione del servizio erogato dalla posizione, disagi a cittadini oppure a servizi/settori interni utenti, con contenuto livello di complessità o di costi per il ripristino del servizio.

Disagi a livello generale: in caso di disfunzione del servizio erogato dalla posizione, disagi interni a livello di funzionamento generale dell'Ente oppure disagi avvertibili dalla generalità dei cittadini, con un certo livello di complessità o di costi per il ripristino del servizio.

Danni a livello generale: in caso di disfunzione del servizio erogato dalle posizioni, possibilità di danni interni a livello di funzionamento generale dell'Ente oppure di danni alla cittadinanza, con elevato livello di complessità o di costi per il ripristino del servizio, con possibilità di reazioni negative di associazioni, categorie professionali, mass media di vasta portata.



C. Impatto dei servizi da presidiare

9. VISIBILITA' DEI SERVIZI

I

I LIVELLI DI VALUTAZIONE

+

Bassa visibilità : il livello identifica le posizioni che erogano servizi all'interno e/o all'esterno dell'Ente, la cui qualità è scarsamente visibile e valutabile all'esterno della propria unità organizzativa

Media visibilità : il livello identifica le posizioni che erogano servizi all'interno e/o all'esterno dell'Ente, la cui qualità è visibile, valutabile e ha impatto, in termini di efficacia e efficienza, soltanto rispetto ai propri utenti (interni o esterni)

Alta visibilità: il livello identifica le posizioni che erogano servizi all'interno e/o all'esterno la cui qualità è visibile, valutabile e ha impatto, in termini di efficacia e efficienza, rispetto ad una molteplicità/generalità di utenti



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

LE REGOLE DI CALCOLO

I FATTORI DELLA VALUTAZIONE

A. Conoscenze tecniche gestionali ed esperienze lavorative

1. FORMAZIONE E CONOSCENZE

+

2. ESPERIENZA DI LAVORO

+

5. CONTATTI E RELAZIONI

*

3. ATTIVITÀ SVOLTE

+

4. RISORSE GESTITE

=CO

B. Assunzione di responsabilità e capacità propositive

6. AUTONOMIA

+

7. COMPLESSITA' E QUALITA' DEI SERVIZI

*

CO = RESP

C. Impatto dei servizi da presidiare

8. RESPONSABILITÀ VERSO L'UTENZA

+

9. VISIBILITA' DEI SERVIZI

=IMP



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

LE REGOLE DI CALCOLO

A. Conoscenze tecniche
gestionali ed esperienze
lavorative **CO**

+

B. Assunzione di
responsabilità e
capacità propositive **RESP**

+

C. Impatto dei servizi
da presidiare **IMP**

=

**PESO DELLA
POSIZIONE**



LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

			PESO		
CO. Conoscenze tecniche gestionali ed esperienze lavorative	Formazione e conoscenze	co1	Formazione medio livello	Formazione di alto livello	Formazione con specializzazione
			60	120	240
	Esperienza di lavoro	co1	Breve esperienza lavorativa	Media esperienza lavorativa	Elevata esperienza lavorativa
			60	120	240
	Attività svolte	co2	Attività omogenee	Attività eterogenee	Attività molto eterogenee
			0,3	0,4	0,5
	Risorse gestite	co2	Nessuna risorsa gestita	Numero limitato di risorse gestite	Molte risorse gestite
			0,3	0,4	0,5
	Contatti e relazioni	co1	Relazioni semplici	Relazioni diversificate	Relazioni complesse
			60	120	240
RESP. Ass.responses e cap.propositive	Autonomia	resp1	Autonomia limitata	Autonomia operativa	Autonomia propositiva
			0,3	0,4	0,5
	Compl.e qualità servizi	resp1	Mantenimento della qualità dei servizi	Sviluppo della qualità dei servizi	Innovazione radicale dei servizi
			0,3	0,4	0,5
IMP. Impatto dei servizi da presidiare	Responsabilità verso l'utenza	IMP	Disagi a utenti	Disagi a livello generale	Danni a livello generale
			140	280	560
	Visibilità dei servizi	IMP	Bassa visibilità	Media visibilità	Alta visibilità
			100	200	400



A.O. - Apprendimento delle Organizzazioni S.r.l.

LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI

	PUNTEGGIO MINIMO	PUNEGGIO MASSIMO
co1	180	720
co2	0,6	1
co	108	720
resp1	0,6	1
RESP	64,8	720
IMP	240	960
Risultato	412,8	2400

COMUNE DI RANICA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DELLE CAPACITA'

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO per RESPONSABILI DI SETTORE

Nome e cognome:

Categoria:

Settore:

1. CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

2. INIZIATIVA E PROPOSITIVITA'	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

3. GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

4. GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE E STRUMENTALI	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

5. CONSAPEVOLEZZA DEL RUOLO	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

6. SPIRITO DI COLLABORAZIONE	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

7. ATTENZIONE ALL'UTENZA (INTERNA E ESTERNA)	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

8. ADEGUATEZZA DELLE CONOSCENZE	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

Data:

Valutatore:

Note del Valutatore:

Note del Valutato:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

LEGENDA DELLA SCALA DI VALUTAZIONE E DELLE DECLARATORIE

- 1= prestazione negativa**
- 2= prestazione non sufficiente**
- 3= prestazione adeguata**
- 4= prestazione buona**
- 5= prestazione eccellente**

1. CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Capacità di concorrere alla programmazione con proposte di programmi e di progetti completi, chiari e coerenti, in riferimento agli indirizzi ricevuti e ai documenti di programmazione; capacità di monitorare lo stato di avanzamento di programmi e progetti, segnalando tempestivamente scostamenti e criticità emergenti; finalizzazione e orientamento ai risultati; puntualità e rigore nella gestione di scadenze e impegni; ottimizzazione dei tempi in occasione di riunioni e incontri.

2. INIZIATIVA E PROPOSITIVITA'

Capacità di prendere decisioni in assenza di precise direttive; capacità di risposta in situazione di incertezza; tempestività nell'apportare modifiche e adeguamenti a fronte di cambiamenti del quadro dato, anche in assenza di indirizzi e normative precisi; capacità di fare proposte e di presentare idee e soluzioni innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti ai prodotti/servizio e all'organizzazione interna; contributi all'adeguamento di regolamenti e procedimenti; ecc. apertura e curiosità verso progetti nuovi o incarichi diversi; ricerca del miglioramento continuo, anche nella gestione quotidiana; interesse all'osservazione e utilizzo di esperienze di altri.

3. GESTIONE E VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Capacità di ottimizzare l'impiego del personale assegnato; equilibrio nell'utilizzo di collaborazioni esterne; verifica sistematica e distribuzione equilibrata dei carichi di lavoro; capacità di motivare i collaboratori incoraggiando delle loro iniziative e di valutarli in modo corretto e meritocratico, con attenzione alla valorizzazione del merito, allo sviluppo professionale e alla formazione; capacità di assegnare in modo adeguato e chiaro compiti/obiettivi; capacità di delegare ai collaboratori, pur mantenendo il controllo dei risultati finali.

4. GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE E STRUMENTALI

Capacità di valutare preventivamente e di rendicontare l'impatto economico delle proprie attività; saper fare valutazioni e rendicontazioni del rapporto costi/benefici, controllo e riduzione degli sprechi, proposte e soluzioni per migliorare l'efficienza; sensibilità nel dare un contributo alla valorizzazione del patrimonio dell'Ente; capacità di conduzione efficace dei processi di acquisto.

Capacità di utilizzare in modo corretto le risorse informatiche e strumentali, con attenzione agli aspetti manutentivi.

5. CONSAPEVOLEZZA DEL RUOLO

Capacità di assumersi le responsabilità connesse al ruolo; chiarezza nel porsi rispetto a colleghi di altre funzioni e rispetto agli Amministratori; atteggiamento responsabile nel porsi all'esterno dell'ente, ad esempio nella comunicazione con clienti, fornitori, cittadini; senso della istituzione; conoscenza dell'organizzazione nel suo insieme e rispetto delle regole; chiara comprensione del mandato e delle priorità degli Amministratori.

6. SPIRITO DI COLLABORAZIONE

Capacità di operare in squadra, relazionarsi agli altri e agire nell'organizzazione sentendo di avere un risultato comune da raggiungere; disponibilità verso colleghi e amministratori; capacità di lavorare in gruppo, condividendo i risultati e integrando le proprie competenze con quelle di altri; partecipazione con spirito positivo ai progetti interfunzionali.

7. ATTENZIONE ALL'UTENZA (INTERNA ED ESTERNA)

Sensibilità per la rilevazione del grado di soddisfazione del servizio nonché per la raccolta di valutazione e segnalazioni di utenti (interni o esterni) o di amministratori sulla qualità del servizio; cura e tempestività nella gestione di reclami e segnalazioni degli utenti; capacità di attivare strumenti e iniziative quali questionari e indagini di customer satisfaction; capacità di mettere in atto, in base alle esigenze dell'utenza, azioni di miglioramento della qualità del servizio, ampliamento dell'offerta di servizi, adeguamento di orari, attivazione di nuove modalità di fruizione (web, telefono, ecc.); qualità e intensità della comunicazione per favorire la migliore fruizione dei servizi (carta dei servizi, materiale informativo e promozionale); capacità di confrontarsi con altre realtà e messa a punto di sistemi di indicatori per misurare le prestazioni dei servizi.

8. ADEGUATEZZA DELLE CONOSCENZE

Livello di conoscenza dimostrato, in riferimento a quella richiesta dalla posizione e dal contesto organizzativo; conoscenza del sistema organizzativo e gestionale dell'Ente; conoscenza di programmi/obiettivi dell'Amministrazione, di procedure organizzative intersettoriali, ecc..

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO per PERSONALE DEI LIVELLI

Nome e cognome:

Categoria:

Settore:

1. INIZIATIVA E PROPOSITIVITA'	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
2. GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE E STRUMENTALI	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
3. CONSAPEVOLEZZA DEL RUOLO	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
4. SPIRITO DI COLLABORAZIONE	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
5. ATTENZIONE ALL'UTENZA (INTERNA E ESTERNA)	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

6. ADEGUATEZZA DELLE CONOSCENZE		1	2	3	4	5

Data:

Valutatore:

Note del Valutatore:

Note del Valutato:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

LEGENDA DELLA SCALA DI VALUTAZIONE E DELLE DECLARATORIE

- 1= prestazione negativa**
2= prestazione non sufficiente
3= prestazione adeguata
4= prestazione buona
5= prestazione eccellente

1. INIZIATIVA E PROPOSITIVITA'

Capacità di risposta in situazione di incertezza; capacità di fare proposte e di presentare di idee e soluzioni innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti ai prodotti/servizio e all'organizzazione interna; capacità e attenzione nel contribuire all'adeguamento di regolamenti e procedimenti; apertura e curiosità verso progetti nuovi o incarichi diversi; ricerca del miglioramento continuo, anche nella gestione quotidiana; interesse all'osservazione e utilizzo di esperienze di altri.

2. GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE E STRUMENTALI

Attenzione ai consumi e alla riduzione degli sprechi; proposte e soluzioni per migliorare l'efficienza; capacità di utilizzare in modo corretto le risorse informatiche e strumentali, con attenzione agli aspetti manutentivi.

3. CONSAPEVOLEZZA DEL RUOLO

Capacità di assumersi le responsabilità connesse al ruolo; chiarezza nel porsi rispetto a colleghi di altre funzioni e rispetto agli Amministratori; atteggiamento responsabile nel porsi all'esterno dell'ente, ad esempio nella comunicazione con clienti, fornitori, cittadini; senso della istituzione; conoscenza dell'organizzazione nel suo insieme e rispetto delle regole.

4. SPIRITO DI COLLABORAZIONE

Capacità di operare in squadra, relazionarsi agli altri e agire nell'organizzazione sentendo di avere un risultato comune da raggiungere; disponibilità verso colleghi e amministratori; capacità di lavorare in gruppo, condividendo i risultati e integrando le proprie competenze con quelle di altri.

5. ATTENZIONE ALL'UTENZA (INTERNA ED ESTERNA)

Cura e tempestività nella gestione di reclami e segnalazioni degli utenti; capacità di interagire con gli utenti (interni ed esterni) in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, alle varie situazioni e richieste; capacità di proporre, in base alle esigenze dell'utenza, azioni di miglioramento della qualità del servizio; qualità della comunicazione per favorire la migliore fruizione dei servizi.

6. ADEGUATEZZA DELLE CONOSCENZE

Livello di conoscenza dimostrato, in riferimento a quella richiesta dalla posizione e dal contesto organizzativo; conoscenza delle procedure.

Letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO
F.to MAGNI PAOLA

IL SEGRETARIO GENERALE
F.to dott.ssa VITALE MARIA

REFERTO DI PUBBLICAZIONE E COMUNICAZIONE AI CAPIGRUPPO

(Art. 124 del T.U.E.L. 18.08.2000, n. 267)

In conformità alle disposizioni di cui all'Art.32 della L.18/06/2009 nr.69, si certifica che questa deliberazione, ai sensi dell'art. 124 del T.U.E.L. 18.08.2000, n. 267, in data odierna viene affissa all'Albo Online ove resterà per 15 giorni consecutivi. Si dà atto che la presente delibera contestualmente all'affissione all'Albo, ai sensi dell'art. 125 del T.U.E.L. 18.08.2000, n. 267 viene trasmessa in elenco ai Capigruppo Consiliari.

Ranica, li 18/10/2012

Responsabile del Settore Affari Generali e Serv
F.to FACCINI DINA

CERTIFICATO DI ESECUTIVITA'

Si certifica che la presente deliberazione è stata pubblicata nelle forme di legge all'Albo Online per dieci giorni consecutivi, per cui la stessa è divenuta esecutiva ai sensi dell'art. 134, comma 3, del T.U.E.L. 18.08.2000, n. 267.

Ranica, li

IL SEGRETARIO GENERALE

Copia conforme all'originale, in carta libera per uso amministrativo.

Ranica, li 18/10/2012

IL SEGRETARIO GENERALE
dott.ssa VITALE MARIA

Firma autografa omessa ai sensi dell'art. 3 D. Lgs. 39/1993