

COMUNE DI PALERMO

DIREZIONE GENERALE

*

UFFICIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

**Sistema di misurazione e valutazione della
Performance
Dirigenza**



Allegato n. 1 alla deliberazione di G.C.n. 131 del 30/07/2013

Il contesto normativo

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 ha introdotto significative innovazioni, soprattutto avuto riferimento alla programmazione e pianificazione del ciclo della performance, alla misurazione e valutazione della performance (Titolo II Misurazione, valutazione e trasparenza della performance) ed alla previsione di sistemi premianti selettivi basati su criteri e modalità volte a valorizzare il merito ed il miglioramento della performance organizzativa ed individuale dei dipendenti pubblici (Titolo III Merito e Premi).

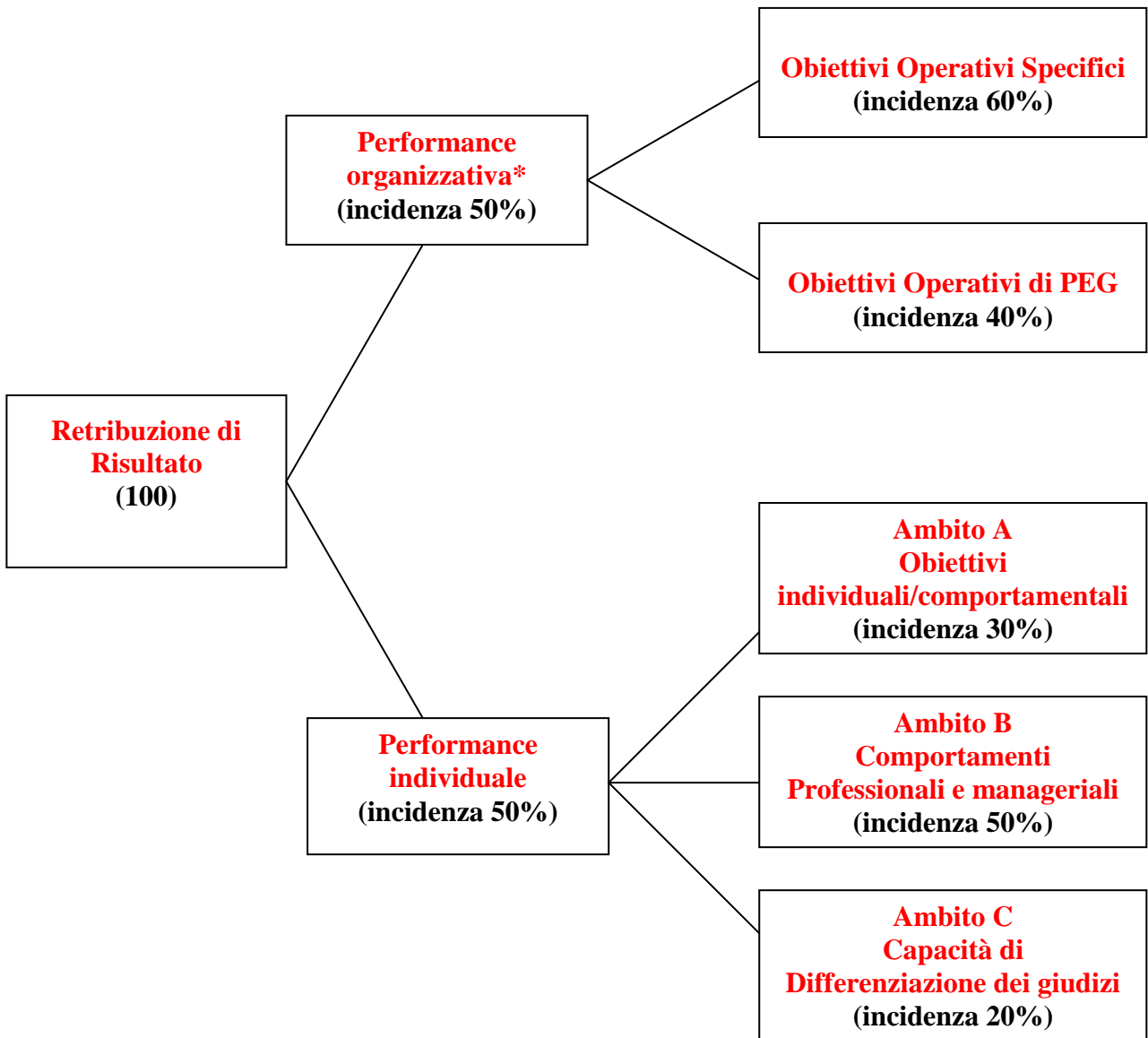
In particolare **l'art.3 del predetto decreto legislativo prevede che le pubbliche amministrazioni debbano adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (Performance Organizzativa) ed ai singoli dipendenti (Performance Individuale) e che il rispetto di tali disposizioni rappresenta condizione necessaria per l'erogazione ai dipendenti di premi legati al merito ed alla performance.**

L'art.7, comma 1 del medesimo decreto stabilisce che le Amministrazioni pubbliche debbano valutare annualmente la performance organizzativa ed individuale attraverso l'adozione di un apposito Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

IL Sistema di misurazione e valutazione della performance della Dirigenza

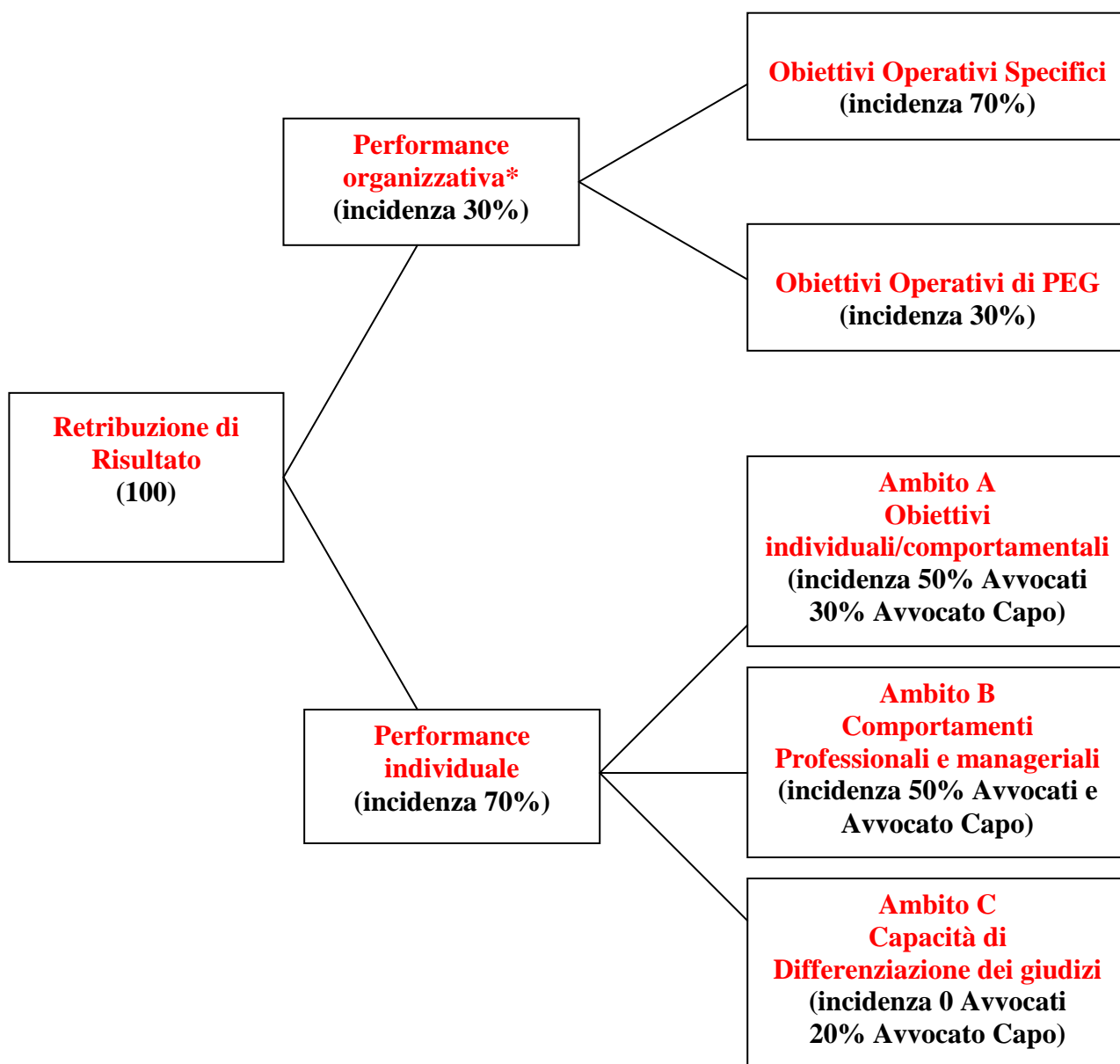
Per il personale dell'Area della Dirigenza, il sistema di misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa sia individuale, è correlato all'erogazione della retribuzione di risultato spettante annualmente ai dirigenti, così come rappresentato negli schemi di seguito riportati:

1- Dirigenza (escluso Avvocati Dirigenti)



* Connessa al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio Dirigenziale di riferimento

2- Avvocati Dirigenti



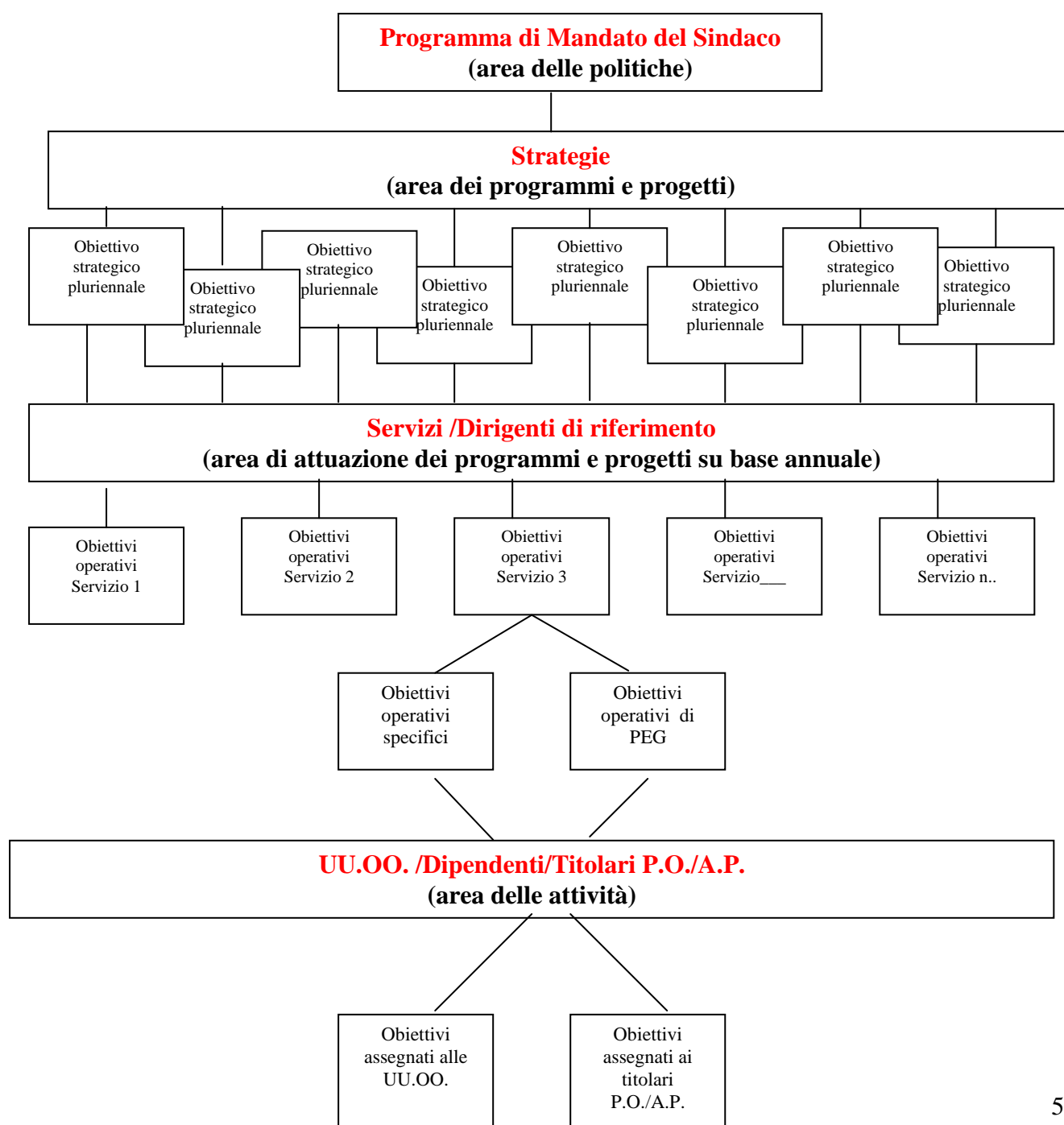
**Connessa al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Avvocatura Comunale*

La Performance Organizzativa

In linea con l'art.3 del D. Lgs. 150/09, in una prima fase applicativa del Sistema, la performance organizzativa è riferita ai servizi dirigenziali previsti dall'assetto organizzativo.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si struttura mediante la mappa strategica di seguito riportata che si sviluppa a cascata fra i diversi livelli organizzativi e mostra il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici pluriennali agli obiettivi trimestrali assegnati alle UU.OO.) sia dai livelli organizzativi più elevati ai singoli dipendenti.

La mappa strategica della Performance Organizzativa ed il collegamento con i diversi livelli organizzativi



Gli obiettivi Operativi

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si basa sul livello di raggiungimento degli obiettivi operativi che costituiscono gli obiettivi dell'azione amministrativa relativi all'annualità di riferimento e si distinguono in:

- **obiettivi operativi specifici**, connessi all'attuazione di specifici programmi e/o progetti e funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Area/Settore di riferimento;
- **obiettivi operativi di PEG**, connessi alla gestione ordinaria/attività istituzionale della struttura di riferimento.

Ambiti ed indicatori di misurazione

Gli ambiti analitici di misurazione della performance organizzativa sono individuati dall'art.8 del D.Lgs. 150/2009 e riguardano:

- a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. l'attuazione di Piani e Programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

Elementi fondamentali del sistema di misurazione della performance organizzativa sono **gli indicatori di performance**, che sono strumenti che rappresentano gli aspetti rilevanti ai fini del conseguimento degli obiettivi operativi specifici e di PEG.

Gli indicatori di performance sono classificati nelle seguenti tipologie:

1. **Indicatori di input (o di risorse)** afferiscono alla misurazione delle risorse impiegate, **sia interne che esterne**, espresse in termini finanziari (spese) ed economici (costi), in termini fisici (es. personale impiegato);
2. **Indicatori di processo** riguardano la misurazione dei tempi e delle attività interne svolte per il raggiungimento dell'output (beni e servizi) destinato agli utenti finali; esempi tipici sono:
 - a. il numero di pratiche espletate da un ufficio;
 - b. il numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
 - c. il numero di contravvenzioni;
 - d. il numero ore di pattugliamento su strada degli Agenti di P.M..

3. **Indicatori di output (o risultato)** misurano il risultato che si ottiene immediatamente al termine di un'attività o di un processo e possono essere espressi sia in termini quantitativi che qualitativi. Esempi:
 - a) numero di richieste ricevute a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio;
 - b) adozione di uno specifico provvedimento da parte dell'Organo Competente;
 - c) livello qualitativo dei servizi resi rilevato attraverso indagini di custode;
 - d) rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi.
4. **Indicatori di efficienza** misurano l'attitudine dei processi produttivi a trasformare gli input (risorse) negli output (prodotti) nel modo più conveniente e secondo logiche di razionalità economica e sono espressi sotto forma di rapporti fra l'ammontare degli input e l'ammontare degli output;
5. **Indicatori di out come** misurano l'impatto (più o meno immediato) delle attività svolte sui bisogni della collettività dal punto di vista dell'utente del servizio e degli stakeholder.

Assegnazione degli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi specifici, riferibili ai diversi ambiti sopra descritti previsti dall'art. 8 del D. Lgs. n. 150/09, sono proposti dai Dirigenti di Settore/Capi Area/Dirigenti di Servizio, di concerto con gli Assessori competenti, e vengono formalmente assegnati dalla Giunta Comunale con apposito provvedimento.

Gli obiettivi operativi di PEG sono proposti dai Dirigenti di Settore/Capi Area/Dirigenti di Servizio, di concerto con gli Assessori competenti, e vengono formalmente assegnati dalla Giunta Comunale contestualmente all'approvazione del PEG successivamente all'approvazione del bilancio di previsione dell'anno di riferimento.

Per ciascuna delle due tipologie di obiettivi deve essere definito:

- o la descrizione sintetica dell'obiettivo da perseguire nel corso dell'anno;
- o il relativo peso;
- o la tipologia dell'indicatore prescelto e la relativa descrizione;
- o i valori attesi con la specifica dei risultati previsti per ciascun semestre dell'anno;
- o i tempi di attuazione (data inizio/fine).

Per ciascuno obiettivo operativo specifico deve, inoltre, essere definita:

- o la linea strategica e l'obiettivo strategico, del quale l'obiettivo operativo specifico rappresenta la declinazione operativa.

Per quanto attiene all'Avvocatura Comunale gli obiettivi operativi sono proposti dall'Avvocato Capo di concerto con tutti gli Avvocati.

La scheda definizione ex ante degli obiettivi operativi di ciascun Servizio è riportata nell'allegato n. 1.

Gli obiettivi operativi vengano rivisti e/o modificati in relazione all'approvazione e/o variazione del PEG ed alle risorse economiche, strumentali ed umane effettivamente assegnate e disponibili.

La Valutazione della Performance Organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è effettuata dall'O.I.V. e, ove non costituito, dal Nucleo di Valutazione con cadenza annuale, nel rispetto delle indicazioni e modalità definite dal sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dalla Giunta Comunale, previa validazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) e, ove non costituito, dal Nucleo di Valutazione.

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa di ciascun servizio dirigenziale viene determinato – su base 100 - calcolando la somma, come di seguito ponderata, degli indici afferenti il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi specifici e gli obiettivi operativi di PEG (v. Allegati n.2 e 3)

L'incidenza ponderale degli Obiettivi Operativi Specifici e di Peg ai fini della valutazione complessiva della Performance Organizzativa è quella di seguito indicata:

Funzione dirigenziale	Incidenza ponderale obiettivi operativi di PEG	Incidenza ponderale obiettivi operativi specifici
<i>Dirigente Servizio/Ufficio Autonomo</i>	40%	60%
<i>Capo Area/Dirigente di Settore</i>	40%	60%
<i>Avvocati Dirigenti</i>	30%	70%

Ai fini della valutazione di ciascun obiettivo operativo viene assegnato un punteggio variabile da 0 a 100 in funzione della scala di giudizi sotto riportata:

Ottimo - da 85 a 100
Buono - da 75 a 84
Discreto -da 65 a 74
Sufficiente da 51 a 64
Insufficiente da 0 a 50

Il punteggio assegnato a ciascun obiettivo viene poi ponderato con il relativo peso attribuito allo stesso, la somma dei punteggi ponderati attribuiti a tutti gli obiettivi operativi sarà pertanto anch'essa variabile fra 0 e 100 e si collocherà in uno dei livelli di giudizio sopra indicati.

Il compenso incentivante inerente la performance organizzativa viene determinato rapportando la quota parte della retribuzione di risultato destinata a tale istituto alla percentuale del grado di raggiungimento della performance organizzativa come sopra determinata, fermo restando che, per gradi di raggiungimento della performance organizzativa di ciascun Servizio dirigenziale complessivamente inferiori al 50%, non verrà attribuito alcun compenso

La scheda esemplificativa della valutazione della Performance Organizzativa è riportata in Allegato n. 4

Considerato che la valutazione della performance organizzativa ha ad oggetto i risultati conseguiti/non conseguiti nel corso dell'anno di riferimento dalla struttura oggetto di valutazione,

nel caso di conferimento/cessazione o revoca dell'incarico dirigenziale nel corso dell'anno, la quota di risultato connessa alla performance organizzativa di ciascun dirigente sarà erogata in proporzione agli effettivi mesi di titolarità dell'incarico.

Il Monitoraggio semestrale

Il sistema di misurazione e valutazione prevede – ancorché la valutazione ai fini della erogazione della retribuzione di risultato sia effettuata con cadenza annuale – un monitoraggio **semestrale** sul livello di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati, al fine di individuare eventuali scostamenti rispetto al livello di realizzazione inizialmente previsto ed introdurre eventuali procedure correttive in corso d'opera.

Il monitoraggio **semestrale** non rappresenta una fase di valutazione delle prestazioni dirigenziali e tende unicamente a far verificare all'O.I.V. e, ove non costituito, al Nucleo di Valutazione, le percentuali di realizzazione degli obiettivi operativi assegnati, al fine di intervenire con **eventuali indicazioni** atte a facilitare il pieno raggiungimento degli obiettivi.

La Performance Individuale

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti, ai sensi di quanto previsto dall'art.9, comma 1, del D.Lgs. 150/2009, è collegata ai seguenti ambiti:

1. raggiungimento di specifici obiettivi individuali/comportamentali (**Ambito A**);
2. competenze professionali e manageriali dimostrate (**Ambito B**);
3. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (**Ambito C**).

Ciascun ambito viene preliminarmente “pesato”, definendone la relativa incidenza in centesimi, secondo le percentuali di seguito indicate. La somma delle pesature dei tre ambiti corrisponde al valore 100.

<i>Ponderazione</i>	<i>ambiti</i>	<i>performance</i>
<i>individuale Dirigenza</i>		
<i>A – Grado conseguimento specifici obiettivi individuali /comportamentali</i>		30
<i>B-Comportamenti manageriali</i>	<i>Professionali e</i>	50
<i>C- Capacità di differenziazione dei giudizi</i>		20

La performance individuale del Dirigente è valutata con precipuo riferimento a ciascun incarico ricoperto nel corso dell'anno; pertanto, nel caso di più incarichi ricoperti (interim e cessazioni/conferimento nuovi incarichi), l'O.I.V. e, ove non costituito, il Nucleo di Valutazione procede distintamente per ciascun incarico alla relativa valutazione sulla base dei tre ambiti sopra indicati, sempreché l'incarico sia stato ricoperto per almeno 2 mesi.

Gli obiettivi individuali/comportamentali sono annualmente definiti, ponderati e descritti attraverso un'apposita scheda (v. Allegato n.5)

La Performance Individuale degli Avvocati

La misurazione e valutazione della Performance individuale degli Avvocati – stante la peculiarità dell'attività svolta e l'organizzazione dell'Avvocatura Comunale è collegata ai seguenti ambiti:

1. raggiungimento di specifici obiettivi individuali/comportamentali (**Ambito A**);
2. competenze professionali dimostrate (**Ambito B**);

e, limitatamente alla funzione dell'Avvocato Capo alla:

3. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (**Ambito C**).

Anche per gli Avvocati ciascun ambito viene preliminarmente “pesato”, definendone la relativa incidenza in centesimi, secondo le percentuali di seguito indicate. La somma delle pesature dei tre ambiti corrisponde al valore 100.

Ponderazione ambiti Performance Individuale Avvocati	Avvocato Capo	Avvocati Dirigenti
<i>A – Grado conseguimento specifici obiettivi individuali</i>	30	50
<i>B–Comportamenti Professionali</i>	50	50
<i>C- Capacità di differenziazione dei giudizi</i>	20	0

La componente obiettivi individuali/comportamentali (Ambito A)

Gli obiettivi individuali/comportamentali sono annualmente proposti dai Dirigenti di Settore/Capi Area/Dirigenti di Servizio, di concerto con gli Assessori competenti, e vengono formalmente assegnati dalla Giunta Comunale con apposito provvedimento in uno all'assegnazione degli **obiettivi operativi specifici**.

Rappresentano i comportamenti attesi che ogni singolo dirigente deve mettere in atto in una gamma di situazioni, in sintonia con le direttive strategiche e con i programmi da realizzare.

Gli obiettivi individuali/comportamentali, definiti e descritti attraverso un'apposita scheda suddivisa in sub- obiettivi, una volta assegnati sono trasmessi all'O.I.V. e, ove non costituito, dal Nucleo di Valutazione

La componente obiettivi individuali/comportamentali degli Avvocati

Anche per quanto attiene agli Avvocati, gli obiettivi individuali/comportamentali sono annualmente proposti dall'Avvocato Capo, di concerto con gli Avvocati, e vengono formalmente assegnati dalla Giunta Comunale con apposito provvedimento in uno all'assegnazione degli **obiettivi operativi specifici**.

Anche in tal caso gli obiettivi sull'apporto individuale sono definiti e descritti attraverso un'apposita scheda .

La valutazione degli obiettivi individuali/comportamentali

Per la valutazione degli obiettivi comportamentali si opera in analogia agli obiettivi operativi, attribuendo a ciascun obiettivo assegnato un punteggio variabile fra 0 e 100 in funzione dei livelli di giudizio sopra definiti e ponderando il punteggio attribuito con il peso dell'obiettivo.

Anche in tal caso il punteggio complessivo attribuito agli obiettivi comportamentali sarà variabile fra 0 e 100 e si collocherà in uno dei livelli di giudizio stabiliti.

La scheda esemplificativa della valutazione degli obiettivi comportamentali è riportata in Allegato n. 6

La componente "Comportamenti professionali e manageriali" (Ambito B)

La componente obiettivi comportamentali e manageriali è individuata e definita all'interno delle seguenti 4 macro aree:

<i>1- Leadership</i>
Capacità di saper orientare i propri collaboratori verso la realizzazione dei risultati ed attivare nei soggetti coinvolti una serie di comportamenti volti al cambiamento ed all'evoluzione organizzativa.
<i>2- Management</i>
Capacità di pianificare ed organizzare i piani di sviluppo della struttura di riferimento in coerenza con gli obiettivi e risorse assegnate e di saper decidere fra diverse alternative anche in condizioni di incertezza , previa valutazione delle relative conseguenze.
<i>3- Relazioni</i>
Capacità di curare l'efficacia della comunicazione sia all'interno della struttura di riferimento, sia con gli interlocutori esterni e di negoziare e gestire i conflitti
<i>4- Efficacia</i>
Capacità di individuare le priorità rispetto ai risultati da conseguire , garantendo al contempo il rispetto della qualità e la semplificazione delle procedure.

La valutazione dei comportamenti professionali/manageriali

Ai fini della valutazione dei comportamenti professionali/manageriali, il Dirigente valutato deve presentare all'O.I.V. e, ove non costituito, al Nucleo di Valutazione, entro il 31/01 dell'anno successivo a quello di riferimento, una relazione "standardizzata " su apposito modello predefinito, con la quale dare conto, attraverso elementi informativi e fattori di riscontro, dei comportamenti adottati, nell'ambito di ciascun incarico ricoperto, per ciascuna delle 4 macro aree sopra indicate.

Al fine di rendere omogenei e confrontabili i contenuti delle relazioni e facilitare l'esame da parte dell'O.I.V. e, ove non costituito, dal Nucleo di Valutazione, nell'Allegato n. 7 sono riportati gli elementi/indicatori di riscontro delle capacità richieste per ciascuna area.

Per la valutazione di tale ambito è attribuita a ciascuna delle 4 macro aree un punteggio variabile fra 0 e 25 in funzione dei livelli di giudizio di seguito indicati ed, anche in tal caso, il punteggio complessivo sarà variabile fra 0 e 100.

Livello di giudizio	Punteggio attribuito
Capacità del tutto insufficiente	0 - 3
Capacità al di sotto delle aspettative	4 - 8
Capacità in linea con le aspettative	9 - 15
Capacità al di sopra delle aspettative	16 - 22
Capacità eccellente	23 - 25

La componente comportamenti professionali/manageriali degli Avvocati

Per gli Avvocati tale componente afferisce prettamente agli "aspetti deontologici" delle attività connesse alla pratica forense e riconducibili, in linea di principio, a quanto prescritto dal codice deontologico forense approvato dal Consiglio Nazionale Forense ed afferenti ai seguenti fattori:

1. il "dovere di fedeltà" (art.7);
2. il "dovere di diligenza" (art.8);
3. i doveri che riguardano l'adempimento del mandato ricevuto (art.38);
4. l'obbligo di informazione (art.40) e di "restituzione dei documenti" (art.42);

Anche per gli Avvocati Dirigenti, la valutazione di tale ambito è effettuata dall'O.I.V. e, ove non costituita, dal Nucleo di Valutazione, tramite la compilazione di apposita relazione standardizzata da parte di ogni singolo dirigente e la predisposizione di una relazione sull'attività dei singoli Avvocati da parte del Dirigente Coordinatore Avvocato Capo.

Per la valutazione di tale ambito è attribuito a ciascuno dei 4 fattori un punteggio variabile fra 0 e 25 in funzione dei livelli di giudizio precedentemente indicati per i Dirigenti ed anche, in tal caso, il punteggio complessivo sarà variabile fra 0 e 100.

La componente "Capacità di differenziazione dei giudizi " (Ambito C)

La capacità del Dirigente di valutare i propri collaboratori si sostanzia – ai sensi di quanto statuito dal D.Lgs. 150/2009 – nella capacità di differenziazione dei relativi giudizi afferenti alla performance individuale che lo stesso deve effettuare con cadenza quadrimestrale nei confronti del personale in forza presso la struttura di diretta responsabilità..

L'eccessiva omogeneità dei dati (in termini di punteggi attribuiti) afferenti la valutazione dei dipendenti presenti all'interno di un ufficio equivale sostanzialmente ad una effettiva non valutazione delle prestazioni; l'eterogeneità (o variabilità) di tali dati rappresenta, invece, la capacità del dirigente di procedere ad una effettiva valutazione delle prestazioni rese da un insieme di soggetti "diversi" nell'ambito delle rispettive attribuzioni di compiti e responsabilità.

Al fine di misurare tale capacità si ricorre ad un indice statistico di variabilità e, nello specifico, all'indice di eterogeneità di Gini, che consente una misura della eterogeneità/omogeneità di una distribuzione statistica a partire dai valori delle frequenze relative associate alle K modalità della variabile X= Punteggio associato alla Valutazione.

Per rendere significativi e confrontabili i dati rivenienti dalle valutazioni effettuate da tutti i Dirigenti si utilizza l'indice di Gini "normalizzato", che assume valori compresi fra 0 (massima omogeneità = quando la valutazione assume una sola modalità fra le k prese in considerazione) e 1 (massima eterogeneità = quando la valutazione è equamente distribuita fra le k modalità prese in considerazione).

Per il calcolo di tale indice si prende in considerazione il punteggio attribuito a ciascun dipendente nell'ambito "B" (Comportamenti professionali ed organizzativi) della nuova scheda di valutazione della Performance individuale.

Le valutazioni effettuate sono raggruppate nelle seguenti K = 5 classi d'intervallo

Classi	Punteggi
1	0 – 50
2	51 – 89
3	90 – 94
4	95 – 99
5	100

Le relative formule matematiche per calcolare tali indici sono:

Indice di eterogeneità di Gini
$$I = 1 - \sum_{i=1}^k f_i^2$$

Indice di eterogeneità di Gini normalizzato
$$I_n = K * I / K-1$$

dove

f_i sono le frequenze relative delle **K = 5 classi d'intervallo considerate della variabile "valutazione"**

La valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi

Ai fini della valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi, per ciascun ufficio/servizio di cui il Dirigente è responsabile, si procede nel seguente modo:

- 1. si calcola l'indice di Gini normalizzato per tutto il personale in forza alla struttura (compresi titolari di P.O./A.P.) ponendo come base di calcolo la valutazione annuale della Performance Individuale;**
- 2. si moltiplica tale valore (compreso fra 0 e 1) x 100, ed, anche in tal caso, il punteggio complessivo attribuito a tale ambito, sarà, al pari dei precedenti, compreso fra 0 e 100.**

La valutazione complessiva ed il raccordo con l'erogazione della retribuzione di risultato

Il compenso incentivante inerente la performance individuale è determinato rapportando la quota parte della retribuzione di risultato destinata a tale istituto alla percentuale del grado di raggiungimento della performance individuale ottenuto dalla somma ponderata dei punteggi ottenuti nei tre ambiti come sopra determinati, fermo restando che, per gradi di raggiungimento della performance individuale complessivamente inferiori al 50%, non sarà attribuito alcun compenso .

La scheda esemplificativa della valutazione della Performance Individuale è riportata in Allegato n. 8

Nel caso di conferimento/cessazione o revoca dell'incarico nel corso dell'anno, la quota di risultato connessa alla performance individuale sarà erogata in proporzione agli effettivi mesi di titolarità dell'incarico e semprechè l'incarico sia stato espletato per almeno 2 mesi.

Criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato e per il riparto delle economie

Ai sensi dell'art. 26 del CCNL 98/2001 Area dirigenza annualmente viene determinata, per l'erogazione della retribuzione di risultato, la quota delle risorse disponibili nel Fondo della Retribuzione di posizione e di risultato.

Tale quota è ripartita fra tutte le funzioni dirigenziali in % rispetto alle retribuzioni di posizione ed è effettivamente erogata in funzione del punteggio attribuito (variabile fra 0 e 100) alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.

In particolare, per entrambe le predette valutazioni, un punteggio inferiore al livello di giudizio "sufficiente" (minore di 50) comporta il venir meno del diritto alla quota di retribuzione di risultato connessa.

Il 50% di tutte le economie relative a ciascun anno di riferimento, determinate dalle somme destinate in sede di costituzione del Fondo a risultato e non corrisposte sotto tale forma nel corso del medesimo anno (economie derivanti dalla valutazione effettuata dal Nucleo, economie derivanti da compensi professionali, ecc.) sono ripartite, fra tutti i dirigenti che abbiano avuto una valutazione della performance individuale almeno pari al livello di giudizio "discreto" (65), ed erogate sulla base del "valore punto" connesso allo specifico punteggio attribuito dall'O.I.V. e, ove non costituito, dal Nucleo alla valutazione .

Il restante 50% delle predette economie – sulla base degli indirizzi forniti dall'ARAN con parere 23858 del 30/10/2012 - è destinato ad economie di Bilancio.

Servizio _____ Responsabile _____									
A - OBIETTIVI OPERATIVI SPECIFICI									
N.	Ob.Strat.	Peso	Descrizione sintetica obiettivo	INDICATORI		VALORI ATTESI		Tempi attuazione	
				tipo	descrizione	I Semestre	II Semestre	Data inizio	Data fine
1/S									
		100							

C - COLLEGAMENTO OBIETTIVI - RISORSE

Cod.Ob.	RISORSE ECONOMICHE CORRELATE		RISORSE UMANE IMPEGNATE**							Entrata collegata	
	Stanziato anno prec.	Prev.anno corrente	Tot.	D3	D1	C	B3	B1	A	anno prec.	prev.anno corr.

* S= codifica obiettivi specifici ; P = codifica obiettivi di Peg

** valori espressi in termini di % di attività dedicata su base annua al raggiungimento dell'obiettivo

SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI DI PEG

Servizio Dirigenziale _____
 Responsabile: _____

1 - GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	OBIETTIVO	PESO	Punteggio attribuito*	Punteggio ponderato
	N.1			
	N.2			
	N.3			
	N.4			
	N.5			
	TOTALE PESI	1 (100)		
				Totale punteggio ponderato

* Livelli di giudizio correlati al punteggio attribuito

Ottimo	85-100	Osservazioni
Buono	75-84	
Discreto	65-74	
Sufficiente	51-64	
Insufficiente	0-50	

Il Nucleo di Valutazione

SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI SPECIFICI

Servizio Dirigenziale _____
 Responsabile: _____

1 - LIVELLI DI GIUDIZIO QUALITATIVI ATTRIBUITI A CIASCUN OBIETTIVO ASSEGNATO	OBIETTIVO OPERATIVO SPECIFICO	PESO	Punteggio attribuito*	Punteggio ponderato
	N.1			
	N.2			
	N.3			
	N.4			
	N.5			
	TOTALE PESI	1 (100)		
				Totale punteggio ponderato

* Livelli di giudizio correlati al punteggio attribuito

Ottimo	85-100	Osservazioni
Buono	75-84	
Discreto	65-74	
Sufficiente	51-64	
Insufficiente	0-50	

Il Nucleo di Valutazione

SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DIRIGENTI

DIRIGENTE _____

Cognome e Nome

VALUTAZIONE DEL NUCLEO

FATTORI DI VALUTAZIONE	Livelli di giudizio						
	<i>ottimo</i>	<i>buono</i>	<i>discreto</i>	<i>sufficiente</i>	<i>insufficiente</i>	<i>incidenza ponderale</i>	<i>votazione ponderata</i>
	85-100	75-84	65-74	51-64	0 -50		
OBIETTIVI OPERATIVI <i>(riportare totale punteggio ponderato dalle rispettive schede di valutazione)</i>							
1- OBIETTIVI OPERATIVI SPECIFICI						0,6	
2- OBIETTIVI OPERATIVI DI PEG						0,4	
						Valutazione Performance	

**OSSERVAZIONI :/
MOTIVAZIONI**

SCHEDA DESCRIZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI/COMPORAMENTALI

SERVIZIO DIRIGENZIALE		
RESPONSABILE		
DESCRIZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI/COMPORAMENTALI		
N^		Peso
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	Totale pesi	1(100)

SCHEMA VALUTAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI/COMPORAMENTALI

Servizio Dirigenziale _____

Responsabile: _____

1 - GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	OBIETTIVO	PESO	Punteggio attribuito*	Punteggio ponderato
	N.1			
	N.2			
	N.3			
	N.4			
	N.5			
	N.6			
	N.7			
	N.8			
	N.9			
	N.10			
	TOTALE PESI		1 (100)	
			Totale punteggio ponderato	

* Livelli di giudizio correlati al punteggio attribuito

Ottimo	85-100	Osservazioni
Buono	75-84	
Discreto	65-74	
Sufficiente	51-64	
Insufficiente	0-50	

**MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE
DIRIGENTI
AMBITO B – COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI**

Area	Elementi di riscontro /Indicatori
1- Leadership	Distribuire attività e responsabilità fra i propri collaboratori con i giusti livelli di delega, creando meccanismi e momenti istituzionali per l'ascolto e la comunicazione. Valorizzare e motivare i propri collaboratori, indirizzando le azioni quotidiane in relazione agli obiettivi, condividendo con autorevolezza linee d'azione e strategie. Riuscire ad equilibrare il raggiungimento degli obiettivi con le urgenze, ottenendo risultati positivi dai propri collaboratori anche in situazioni difficili e in carenza di risorse.
2 - Management	Decidere in autonomia nell'ambito delle deleghe e/o direttive ricevute, anche di fronte a problemi complessi e situazioni impreviste. Assumersi le responsabilità delle proprie scelte, pianificando le attività da svolgere, rispettando i tempi e distinguendo fra le diverse priorità. Riformulare rapidamente piani e programmi sulla base delle situazioni contingenti. Gestire in maniera sistematica le risorse (economiche, strumentali ed umane) assegnate.
3 - Relazioni	Relazionarsi sia all'interno che all'esterno dell'Area/Settore di riferimento per la risoluzione dei problemi e per recepire informazioni utili alla propria attività lavorativa. Raggiungere risultati positivi creando sinergie fra le risorse appartenenti ad ambiti diversi attraverso la creazione di gruppi di lavoro. Mantenere il giusto contegno in caso di contrasti fra i propri collaboratori, offrendo la propria disponibilità per la ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente.
4 - Efficacia.	Intervenire modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi. Elaborare nuove soluzioni e/o alternative e rimettere in discussione le prassi consolidate se finalizzate al miglioramento e semplificazione dei processi. Assicurare un adeguato monitoraggio dell'attività svolta dai propri collaboratori al fine di assicurare la qualità ed efficienza del lavoro svolto

COMUNE DI PALERMO
UFFICIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI

NOMINATIVO _____ **NATO IL** _____

SERVIZIO _____

AMBITO A - GRADO CONSEGUIMENTO SPECIFICI OBIETTIVI INDIVIDUALI/COMPORAMENTALI							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
Grado complessivo di conseguimento (riporto da scheda valutazione individuali/comportamentali)	Ottimo	Buono	Discreto					
Riporto Punteggio complessivo ponderato							0,3	PPA
AMBITO B - COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
Fattori di valutazione	Capacità insufficiente	Capacità al di sotto delle aspettative	Capacità in linea con le aspettative	Capacità al di sopra delle aspettative	Capacità eccellente	Riporto		
1- Leadership	0 - 3	4 - 8	9 - 15	16 - 22	23 - 25			
2- Management	0 - 3	4 - 8	9 - 15	16 - 22	23 - 25			
3- Relazioni	0 - 3	4 - 8	9 - 15	16 - 22	23 - 25			
4- Efficacia	0 - 3	4 - 8	9 - 15	16 - 22	23 - 25			
Riporto Punteggio assegnato ai fattori							0,5	PPB
AMBITO C - CAPACITA' DI DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI							PESO AMBITO	PUNTEGGIO PONDERATO
Valutazioni*	Classe 1 (0-50)	Classe 2 (51-89)	Classe 3 (90-94)	Classe 4 (95-99)	Classe 5 (100)	TOTALE		
	0	1	7	5	4	17		
Indice Gini	0,685							
Indice Gini normalizzato moltiplicato 100 (utile ai fini dell'attribuzione del punteggio su base 100)					85,64		0,2	PPC
TOTALE PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE							PPA+PPB+PPC	

*esempio di calcolo dell'indice