



Comune di CORATO

SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - DIRIGENTI

1. OGGETTO	1
2. SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	1
3. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE.....	2
4. METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.....	2
a) PARAMETRI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE	3
b) REPORT DI AUTOVALUTAZIONE E COLLOQUI PERIODICI.	3
c) CLASSIFICAZIONE DELLE FASCE DI MERITO	3
d) RIPARTIZIONE DELLE PREMIALITA' DI RISULTATO	4
e) CONTRADDITORIO	4
f) VALUTAZIONE INSUFFICIENTE	5

Allegato n. 1 - Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

Allegato n. 2 - Questionario: Analisi del clima aziendale

Allegato n. 3 - Scheda di Autovalutazione

Allegato n. 4 - Scheda di Valutazione

1. OGGETTO

La **valutazione della performance** consiste nella disamina delle prestazioni dei settori e dei relativi dirigenti sulla base di criteri ed indicatori previamente determinati e con metodologie idonee alla misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali ed organizzativi.

Le valutazioni delle performance dei singoli settori e dei relativi dirigenti costituiranno la base per la valutazione della **performance complessiva dell'organizzazione**.

2. SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

I soggetti coinvolti nella valutazione delle performance sono:

- Il Sindaco;
- I Dirigenti, tramite l'autovalutazione;
- I Cittadini;
- L'Organismo Indipendente di Valutazione.

3. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

L'Organismo Indipendente di Valutazione, con cadenza annuale e con garanzia del contraddittorio, propone la valutazione delle performance dei dirigenti relativa all'esercizio di riferimento, sulla base di una scheda riepilogativa.

Allo scopo si assumono quale riferimento i seguenti fattori:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) grado di conseguimento degli obiettivi generali e degli indirizzi dell'Amministrazione, nonché gli specifici obiettivi individuali assegnati, in correlazione con le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili;
- c) qualità del contributo personale alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) capacità organizzativa e flessibilità al fine di utilizzare al meglio tempi e risorse umane disponibili per far fronte ai diversi impegni;
- e) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- f) capacità di motivare e orientare i comportamenti dei propri collaboratori al fine di generare condizioni organizzative favorevoli alla produttività e ad una migliore qualità dei servizi e del rapporto col cittadino;
- g) capacità di gestire i fattori organizzativi, promuovendo le opportune innovazioni tecnologiche e procedurali, con particolare riferimento alle risorse umane e ai relativi processi di formazione e sviluppo;
- h) orientamento all'assunzione di un'ottica di controllo di gestione nell'assolvimento delle funzioni affidate;
- i) contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e capacità di adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi od emergenze o a processi di cambiamento organizzativo.

Il documento di valutazione annuale della performance individuale si articola in una relazione ovvero in schede, concernenti la valutazione dei risultati, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali ed organizzativi dei dirigenti dei settori.

I punteggi delle schede finali di valutazione annuale approvate dall'Organismo indipendente costituiscono l'unica base di calcolo per la distribuzione dei fondi di premialità.

4. METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

a) PARAMETRI DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

L'Organismo Indipendente procede ad autonoma valutazione delle performance sulla base di un insieme di parametri ai quali è attribuito un punteggio complessivo al massimo pari a 100.

I parametri sono così determinati:

- | | |
|---|--------|
| I. Valutazione risultati | p. 60; |
| II. Valutazione competenze e comportamenti organizzativi | p. 24; |
| III. Valutazione gestione delle risorse umane | p. 06; |
| IV. Valutazione clima aziendale | p. 10; |

Per ogni parametro sono individuati degli indicatori che servono a dare al L'Organismo Indipendente gli oggetti di valutazione da considerare.

I. La **valutazione dei risultati** :

è ponderalmente la più significativa perchè indica il grado di consistenza dell'azione del dirigente per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. E' valutato il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi fissati in sede di approvazione del bilancio di previsione, del piano della performance, del P.E.G. e del P.D.O.

II. La **valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi** :

valorizza le qualità proprie del dirigente nella gestione del settore per il conseguimento dei risultati. La valutazione è articolata in sei sottoparametri: partecipazione e collaborazione; flessibilità; capacità di apprendimento e di crescita professionale; capacità relazionali; capacità decisionale; capacità organizzative e di coordinamento. A tal fine per ciascun dirigente, mediante le scale valutative di cui all'**allegato n.1** al presente disciplinare, esprime la valutazione: l'organismo Indipendente di Valutazione.

III. La **valutazione della gestione delle risorse umane**:

prende in esame la capacità manageriale del dirigente nella gestione del personale all'interno del proprio settore, e in particolare la sua capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi loro attribuiti.

IV. La **valutazione del clima aziendale** :

valuta il grado di coinvolgimento del personale del settore. E' verificata la valorizzazione delle risorse umane attraverso lo sviluppo del senso di appartenenza all'Ente, dello spirito di collaborazione e di integrazione, nonché degli aspetti comportamentali riferiti alle capacità sinergiche, di rispetto delle competenze e delle responsabilità. Lo strumento principale di tale valutazione è il questionario sul clima aziendale di cui all'**allegato n.2** al presente disciplinare. Tale questionario viene sottoposto disgiuntamente a ciascun dirigente ed alle risorse umane del proprio settore al fine precipuo di ottenere maggiori informazioni incrociando i dati suddetti.

b) REPORT DI AUTOVALUTAZIONE E COLLOQUI PERIODICI

I dirigenti partecipano attivamente al processo valutativo mediante la compilazione di report periodici sul grado di raggiungimento degli obiettivi e in particolare redigendo un sintetico report di autovalutazione, entro 15 aprile, 15 luglio, 15 ottobre di ciascun anno. Ove il Piano Esecutivo di Gestione risultasse approvato in data successiva al 31 gennaio il primo report è riferito alla situazione del 30 giugno sulla base dello schema di cui all'**allegato n.3** al presente disciplinare.

Alla consegna di ciascun report periodico, da parte del singolo dirigente, può far seguito un colloquio di confronto con l'Organismo Indipendente.

c) CLASSIFICAZIONE DELLE FASCE DI MERITO

La valutazione della performance individuale dei dirigenti comporta la loro articolazione nelle seguenti cinque fasce di merito, sulla scorta dei punteggi determinati dalle risultanze delle schede di valutazione individuale di cui **allegato n.4** al presente disciplinare:

FASCIA	Punteggio di riferimento	Giudizio
A	da 90 a 100	Eccellente
B	da 80 a 89	Ottimo
C	da 70 a 79	Buono
D	da 60 a 69	Sufficiente
E	fino a 59	Insufficiente

La proposta dei risultati della valutazione delle performance è trasmessa al Sindaco per la successiva notifica ai singoli dirigenti.

d) RIPARTIZIONE DELLE PREMIALITA' DI RISULTATO

La distribuzione della retribuzione di risultato avviene nel modo seguente:

- I dirigenti classificati nelle fasce di merito **A**, **B** e **C** partecipano, in modo ponderale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti sul totale dei punteggi attribuiti alle tre fasce in oggetto, alla ripartizione del primo 50% del fondo disponibile per le premialità di risultato;
- I dirigenti classificati nelle fasce di merito **A** e **B** partecipano, in modo ponderale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti sul totale dei punteggi attribuiti alle due fasce in oggetto, alla ripartizione dell'ulteriore 30% del fondo disponibile per le premialità di risultato;
- I dirigenti classificati nella fascia di merito **A** partecipano, in modo ponderale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti sul totale dei punteggi della fascia A, alla ripartizione dell'ultimo 20% del fondo disponibile per le premialità di risultato;
- I dirigenti classificati delle fasce di merito **D** ed **E** non conseguono alcuna retribuzione di risultato.

La proposta di ripartizione delle premialità di risultato è sottoposta alla Giunta Comunale per la sua definitiva approvazione.

Le premialità di risultato sopra definite sono erogate nei limiti della somme a tale scopo destinata nel relativo Fondo e nei limiti massimi previsti dalla contrattazione e dagli obblighi di legge. Nel medio periodo la componente della retribuzione legata al risultato sarà almeno pari al 30% della retribuzione complessiva.

L'Organismo Indipendente potrà, dietro opportuna motivazione, correggere il punteggio attribuito nella misura di un ulteriore 20%, in particolare in corrispondenza di obiettivi non raggiunti o solo parzialmente raggiunti per cause esterne o leve operative non sotto il controllo del dirigente valutato.

e) CONTRADDITORIO

Il dirigente che non condivide il risultato finale della valutazione, entro quindici giorni dalla data di ricevimento della scheda di valutazione, a pena di decadenza, può promuovere il contraddittorio con l'organismo indipendente di valutazione, facendosi assistere, eventualmente, dalle OO.SS. o altra persona di fiducia.

Superato il contraddittorio, da tenersi entro trenta giorni dalla data di richiesta dello stesso, la valutazione diviene definitiva.

f) VALUTAZIONE INSUFFICIENTE

La valutazione definitiva insufficiente, oltre a comportare la non assegnazione dell'incentivazione (retribuzione di risultato), può comportare la revoca o la mancata conferma dell'incarico da parte del Sindaco.

Allegato n. 1 - Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi 1/2

Fattore di valutazione	Criterio di misurazione	Punti
<u>Partecipazione e collaborazione</u> : capacità di perseguire gli obiettivi comuni in collaborazione con altre strutture e servizi nell'ambito dell'ente	Manifesta comportamenti scarsamente collaborativi	0
	Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitandosi al minimo indispensabile e non manifestando interesse alle attività integrate	1
	Partecipa e collabora in modo adeguato per il conseguimento degli obiettivi	2
	Partecipa e collabora in modo adeguato per il conseguimento degli obiettivi, creando un clima organizzativo favorevole alla produttività e mostrando di possedere tenacia e pazienza	3
	Opera sempre spontaneamente nell'ottica degli obiettivi comuni, consapevole che i risultati dell'ente sono frutto di uno sforzo di gruppo	4

Fattore di valutazione	Criterio di misurazione	Punti
<u>Flessibilità</u> : capacità di svolgere attribuzioni differenti e di adeguarsi ai cambiamenti ed alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza	E' in grado di svolgere compiti simili tra di loro non adeguandosi ai cambiamenti	0
	E' capace di svolgere compiti differenti soltanto previa adeguata formazione e con notevole supervisione in fase iniziale	1
	E' capace di svolgere compiti differenti e di adeguarsi ai cambiamenti ed a esigenze contingenti con sufficiente autonomia	2
	E' estremamente flessibile e capace di adeguarsi a cambiamenti anche repentini nel rispetto delle esigenze dell'ente	3
	E' notevolmente versatile nel ricoprire con successo incarichi diversi a seconda delle necessità dell'ente	4

Fattore di valutazione	Criterio di misurazione	Punti
<u>Capacità di apprendimento e di crescita professionale</u> : capacità di comprendere rapidamente le direttive di lavoro e di migliorare continuamente l'attività svolta, anche attraverso la partecipazione a corsi di formazione	Evidenzia difficoltà di apprendimento e resistenza all'aggiornamento	0
	Apprende abbastanza rapidamente, ma fatica a tradurre in pratica, nel lavoro quotidiano, la conoscenza acquisita	1
	E' capace di comprendere rapidamente le direttive di lavoro e di attuarle efficacemente, anche attraverso l'impiego del confronto professionale	2
	E' capace di comprendere rapidamente le direttive di lavoro, di attuarle efficacemente e di migliorare l'attività svolta, proponendo procedure e soluzioni individuali, mostrando impegno per l'aggiornamento professionale	3
	Evidenzia notevole iniziativa nell'apprendimento e nel miglioramento continuo dell'attività, rendendo operative le conoscenze acquisite e dimostrando capacità di innovare processi e metodi organizzativi	4

Scheda di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi
2/2

Fattore di valutazione	Criterio di misurazione	Punti
<u>Capacità relazionali:</u> capacità di intrattenere adeguati rapporti personali, mediante un efficace utilizzo della comunicazione e di una corretta gestione delle emozioni in momenti di crisi e stress	Manifesta lacune nella capacità di intrattenere adeguati rapporti personali e nella comunicazione, ponendosi spesso in contrapposizione con i colleghi e i superiori gerarchici	0
	Evidenza alcune difficoltà di relazione e comunicazione	1
	E' capace di intrattenere adeguati rapporti personali con una buona capacità di comunicazione	2
	E' capace di intrattenere adeguati rapporti personali, riuscendo efficacemente nella comunicazione e manifestando altresì una profonda attenzione ai diversi punti di vista	3
	Si dimostra capace di creare ottimi rapporti interpersonali	4

Fattore di valutazione	Criterio di misurazione	Punti
<u>Capacità decisionale:</u> capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte e, comunque, nel rispetto delle indicazioni aziendali	Evidenza difficoltà nel prendere decisioni	0
	Prende decisioni non sempre tempestivamente e/o in sintonia con le priorità o necessità dell'ente	1
	E' capace di decidere in modo adeguato con senso delle priorità ed in piena autonomia nell'ambito delle proprie attività	2
	E' capace di affrontare autonomamente con fermezza e destrezza situazioni difficili, tenendo sempre un atteggiamento propositivo ed organizzandosi per fronteggiarle	3
	E' capace di anticipare ed affrontare le situazioni difficili con autonomia e fermezza fornendo supporto a tutto l'Ente	4

Fattore di valutazione	Criterio di misurazione	Punti
<u>Capacità organizzative e di coordinamento:</u> capacità di valutare adeguatamente le risorse necessarie e di gestirle correttamente sotto l'aspetto sia contrattuale (gestione turn-over, ferie, ecc) che operativo (pianificazione delle attività ed assegnazione degli incarichi, riconoscimento delle situazioni delegabili da quelle non delegabili, capacità di gestire i conflitti)	Non manifesta capacità organizzative e di coordinamento	0
	Manifesta alcune lacune (di valutazione, di pianificazione o di supporto) nelle attività organizzative e di coordinamento	1
	E' capace sia di valutare adeguatamente le risorse necessarie, pianificando le attività ed attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro e degli istituti contrattuali	2
	Nelle attività organizzative e di coordinamento manifesta notevole capacità di assegnare gli incarichi secondo le necessità e le capacità dei collaboratori, oltre che di gestire in modo adeguato gli istituti contrattuali	3
	Nelle attività organizzative e di coordinamento, oltre a manifestare una notevole capacità di assegnare gli incarichi secondo le necessità e le capacità dei collaboratori, riesce ad anticipare, prevedere e gestire efficacemente l'insorgere di eventuali imprevisti ed a gestire in modo ottimale gli istituti contrattuali	4

Allegato n. 2 - Questionario: Analisi del clima aziendale

1	Ciascuno nell'Ente conosce i motivi e gli obiettivi per i quali si porta avanti il lavoro	17	Il dipendente riceve supporto nel lavoro ed ha tutto ciò che può essere utile per andare incontro alle esigenze degli utenti/cittadini
2	I Responsabili tengono costantemente informati i dipendenti circa l'efficacia del loro lavoro nella realizzazione delle aspettative degli utenti/cittadini	18	I diversi settori sono sempre ben informati su ciò che sta accadendo nell'Ente in quanto i loro responsabili tengono sempre tutti aggiornati
3	Ciascun impiegato ha sufficiente credibilità e libertà nell'esprimere le proprie opinioni circa le decisioni che possono influenzare il proprio lavoro	19	I responsabili credono che tutti possano dare il loro contributo, attraverso conoscenze, competenze ed abilità, nel raggiungimento degli obiettivi dell'Ente
4	Se ad una persona estranea venisse chiesto di descrivere lo stile di comunicazione dell'Ente, potrebbe definirlo come "aperto" ed "onesto"	20	Ciascuno ha consapevolezza circa le regole informali di comportamento da seguire nell'Ente e all'interno del proprio gruppo di lavoro
5	Ciascun impiegato ha le giuste competenze per coprire il ruolo che gli è stato assegnato	21	Gli obiettivi dei diversi settori ed i problemi incontrati nel realizzarli sono affrontati e discussi con molto interesse
6	Ciascuno conosce e comprende le priorità del settore nel quale lavora	25	Le difficoltà operative incontrate nel risolvere i problemi sono affrontate in modo aperto e costruttivo
7	Nell'Ente tutti lavorano insieme per definire obiettivi chiari, appropriati e raggiungibili	29	I dipendenti dei diversi settori mostrano di solito interesse per il progresso raggiunto dagli altri colleghi nella realizzazione dei compiti personali e nel raggiungimento degli obiettivi prefissati
8	I dipendenti preferiscono decidere come agire e risolvere i problemi piuttosto che chiedere ogni volta ai loro responsabili istruzioni e consenso	22	All'interno dei diversi settori ci si riunisce regolarmente per fare il punto della situazione, condividere le informazioni e verificare lo stato di avanzamento del lavoro rispetto agli obiettivi
9	I conflitti che possono nascere non vengono ignorati ma efficacemente affrontati e risolti da ciascuno in modo chiaro, trasparente e responsabile	26	I diversi settori, in genere, riescono a produrre creativamente molte idee quando affrontano un problema
10	Il ruolo coperto da ciascuno ha senso e significato rispetto agli obiettivi dell'Ente	30	Ciascuno è pronto ad offrire spontaneamente sostegno, in caso di necessità, per aiutare un collega a risolvere un problema complesso
11	Ciascun settore comprende perfettamente come è inserito nella complessiva organizzazione dell'Ente	23	Gli obiettivi ed il lavoro di ciascun individuo sono perfettamente in linea con gli obiettivi, le strategie e l'organizzazione dell'Ente
12	Se un settore non riesce a raggiungere degli obiettivi, i responsabili preferiscono cercare di comprendere dove e perché si è fallito piuttosto che rimproverare i componenti o mortificare l'intero gruppo di lavoro	27	Nell'affrontare i problemi ciascun gruppo o reparto di lavoro riescono a definire e realizzare azioni chiare e ben organizzate
13	Per ciascuno sono previste iniziative, spazi e momenti per migliorare le proprie competenze e le proprie capacità	31	I componenti dei diversi settori si supportano ed incoraggiano a vicenda nel maturare standard qualitativi elevati
14	I responsabili dei diversi settori incoraggiano ciascun dipendente a comunicare in modo chiaro, aperto ed onesto, anche quando le informazioni o le opinioni non sono in accordo con ciò che essi vorrebbero sentir dire	24	Solitamente, ciascuno nell'Ente raggiunge i suoi obiettivi nel tempo prefissato
15	C'è armonia tra le competenze ed il ruolo o le responsabilità che ciascun dipendente ricopre	28	Nell'Ente, nei vari settori, le nuove idee vengono accettate e discusse con interesse da tutti
16	Ciascuno lavora sodo per raggiungere i medesimi obiettivi	32	In genere, i dipendenti sono ben disposti a portare aiuto e solidarietà ai propri colleghi nell'affrontare e risolvere problemi personali

Allegato n. 3– Scheda di Autovalutazione

**Report di autovalutazione sul grado di raggiungimento
degli obiettivi e sull'andamento generale del settore**

Periodo di riferimento _____

DIRIGENTE	SETTORE

Commento, corredato ove possibile con dati, su:

1. Risultati conseguiti e andamento complessivo del settore:

- *Grado % di raggiungimento degli obiettivi di settore nel periodo;*
- *Analisi degli scostamenti;*
- *Criticità di gestione ed eventuali soluzioni proposte;*

2. Impatto individuale sull'attività del proprio settore e dell'Ente:

- *Rapporti con altri uffici e servizi anche per attività di tipo trasversale;*
- *Differenziazione delle attività intraprese;*
- *Attività di formazione ed auto-formazione svolta ed elementi di innovazione introdotti;*
- *Andamento dei rapporti interpersonali con i propri collaboratori e con i dirigenti degli altri settori;*
- *Rispetto della tempistica, delle priorità assegnate e gestione delle emergenze;*

3. Andamento del clima aziendale

- *Valutazione complessiva del clima aziendale nel proprio settore;*

4. Gestione delle risorse umane

- *Valutazione delle prestazioni dei propri collaboratori;*

5. Andamento delle relazioni esterne:

- *Andamento delle relazioni con il pubblico;*
- *Gestione dei reclami del cittadino-utente*

Allegato n. 4 – Scheda di Valutazione

SCHEMA DI VALUTAZIONE

Esercizio finanziario _____

DIRIGENTE	SETTORE

Elementi di Valutazione	Parametri	Punteggio
VALUTAZIONE RISULTATI Raggiungimento degli obiettivi <small>→ Risultanze schede analitiche e sintetiche di rendicontazione sull'attuazione del piano della performance</small>	0 – 60	_____
VALUTAZIONE COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI Partecipazione e collaborazione Flessibilità Capacità di apprendimento e di crescita professionale Capacità relazionali Capacità decisionale Capacità organizzative e di coordinamento	0 – 4 0 – 4 0 – 4 0 – 4 0 – 4 0 – 4	_____ _____ _____ _____ _____ _____
VALUTAZIONE GESTIONE RISORSE UMANE Capacità di valutare e graduare l'apporto dei propri collaboratori	0 – 6	_____
VALUTAZIONE CLIMA AZIENDALE Capacità organizzativa, leadership e contributo ad un positivo clima aziendale <small>risultanze questionario sul clima aziendale</small>	0 – 10	_____
	TOTALE	

L'Organismo Indipendente di Valutazione

Il Valutato
