



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE



Premessa

Nonostante la valutazione della performance sia entrata pienamente nel linguaggio della Pubblica Amministrazione, questa è vissuta da tutti i soggetti coinvolti, ancora come adempimento necessario, imposto dalle regole esterne e troppo legato al sistema premiante.

Con il nostro lavoro, che nella prima fase assume una valenza sperimentale, si intende porre le basi per un cambiamento, che richiederà del tempo e delle revisioni in corso d'opera.

L'obiettivo finale, raggiungibile attraverso piccoli passi, vuole essere quello di rafforzare il senso di appartenenza all'Ente, attraverso lo sviluppo di una cultura che pone in primo piano un dialogo costruttivo tra valutato e valutatore, che porti alla crescita professionale ed al venir meno di diffidenze inevitabilmente collegate alla valutazione stessa.





La performance

E' il contributo che un'entità apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

performance individuale

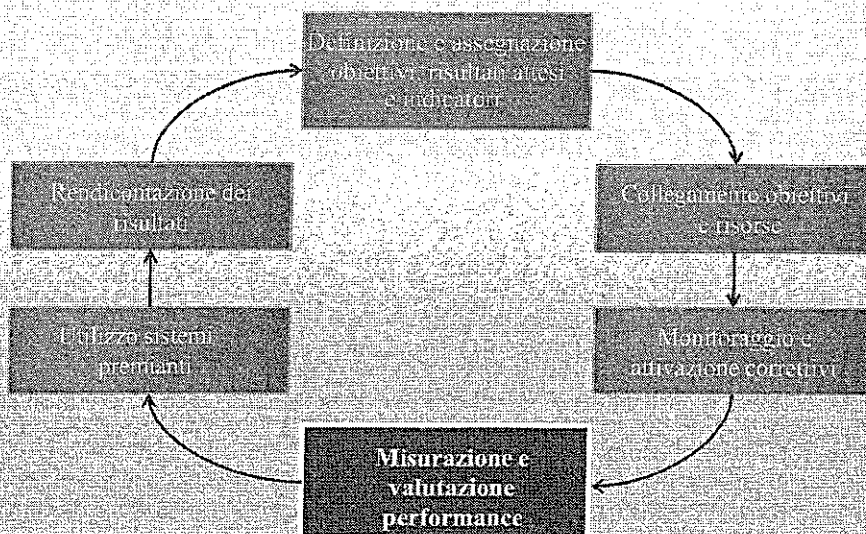
Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

performance organizzativa

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.



Il ciclo di gestione della performance





Caratteristiche degli obiettivi

- **Rilevanti rispetto ai bisogni, alla missione e alle strategie dell'Ente**
 - **Specifici, misurabili e chiari**
 - **Collegati ad un miglioramento atteso della qualità dei servizi**
 - **Riferibili ad un arco temporale annuale (ma programmati su base triennale)**
 - **Suscettibili di confronto con altri Enti simili (standard nazionali/internazionali, benchmarking, etc.)**
 - **Confrontabili rispetto ai trend di risultato dell'Ente (almeno triennio precedente)**
 - **Correlati alle risorse**
-



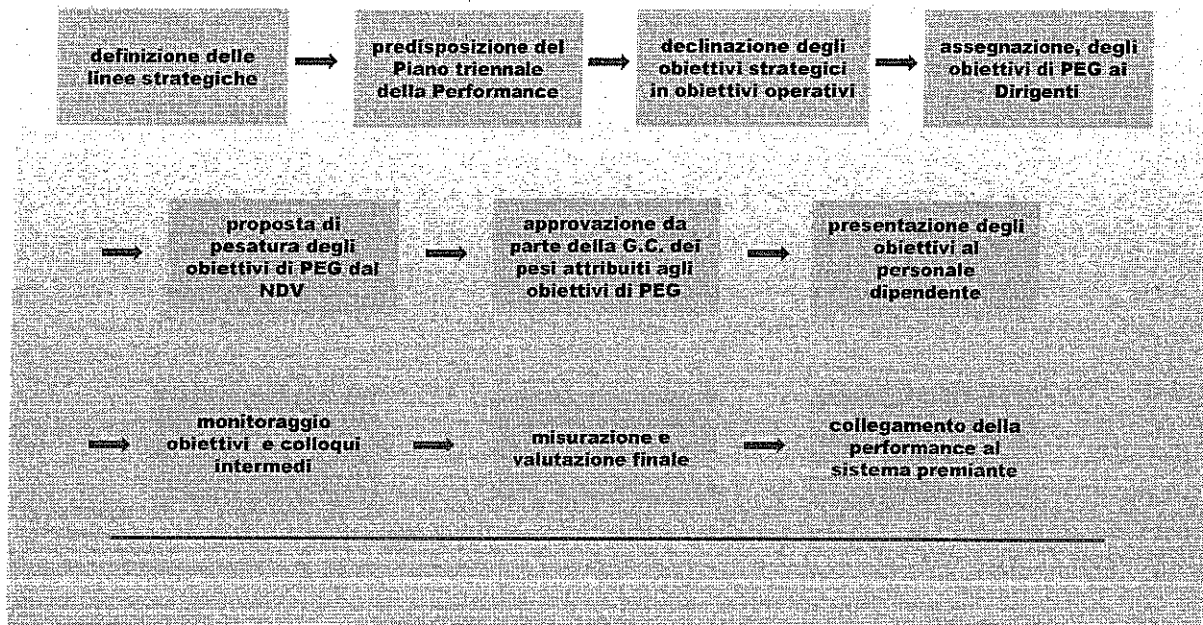
Obiettivi da perseguire con il sistema di valutazione proposto

- **qualificazione e sviluppo professionale**
 - **«standardizzazione» ed adeguamento del sistema di valutazione e progressivo miglioramento del clima organizzativo**
 - **ottimizzazione dei flussi informativi e delle relazioni tra i responsabili ed i loro collaboratori**
 - **coinvolgimento di tutto il personale sugli obiettivi**
 - **promozione di comportamenti coerenti con gli obiettivi e con la strategia dell'Ente**
-

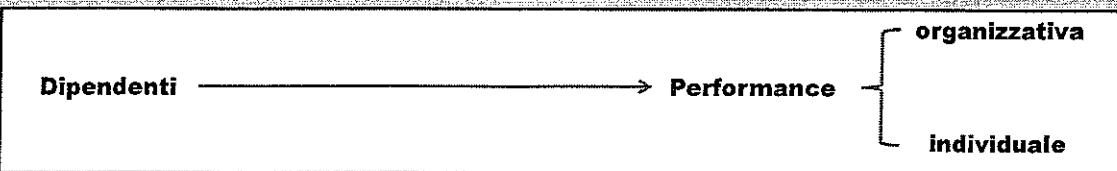
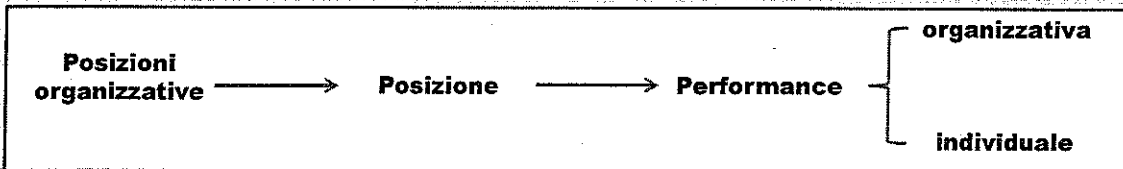




Percorso metodologico per la misurazione e la valutazione della Performance



Oggetti di Valutazione





Valutazione delle Posizioni

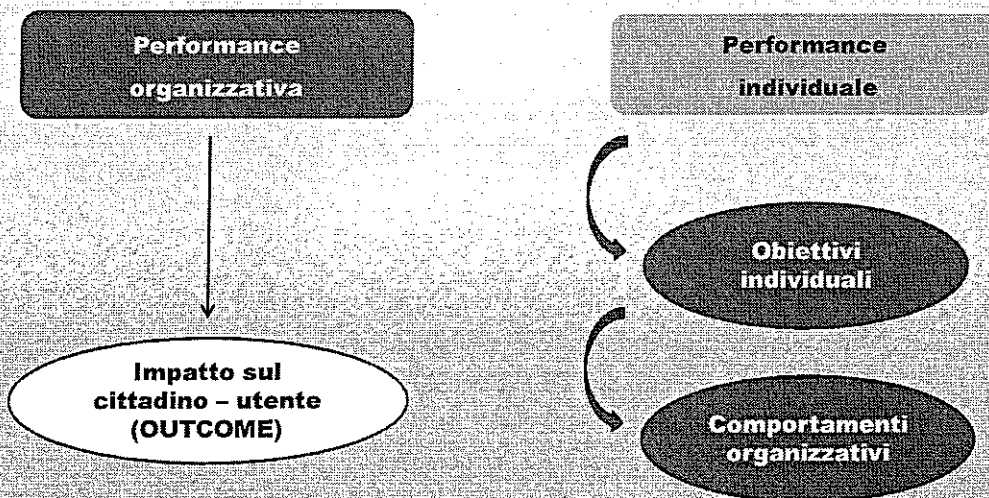
DIRIGENTI	PESO
Professionalità necessarie	15%
Responsabilità	25%
Complessità direzionale	40%
Strategicità	20%

POSIZIONI ORGANIZZATIVE	PESO
Responsabilità organizzativa e gestionale	30%
Complessità	30%
Strategicità	40%

ALTE PROFESSIONALITA'	PESO
Complessità organizzativa	30%
Competenze, responsabilità, strategicità	30%
Professionalità necessaria	40%



Ambiti di Valutazione della Performance

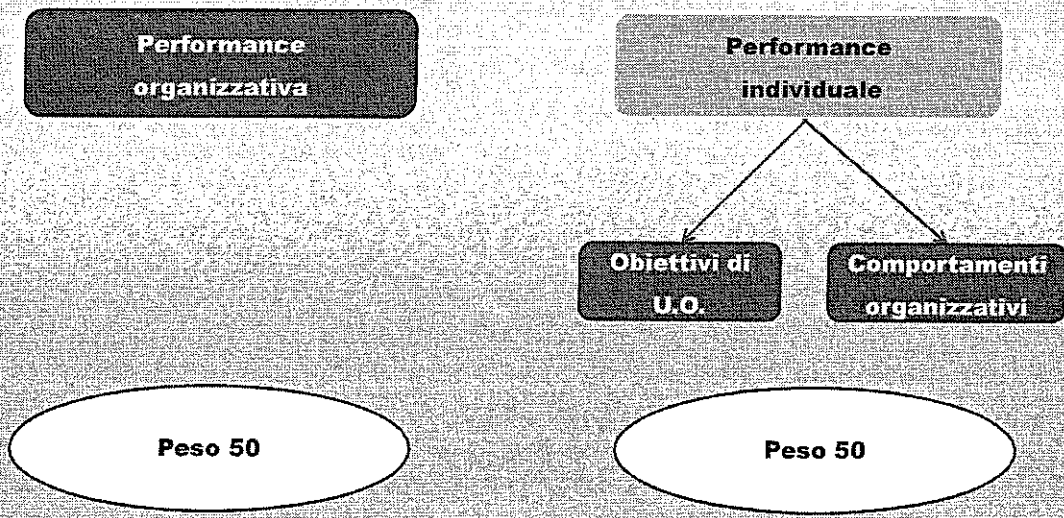




Valutazione della Performance del PERSONALE DIRIGENZIALE



Ambiti di Valutazione della Performance personale dirigente



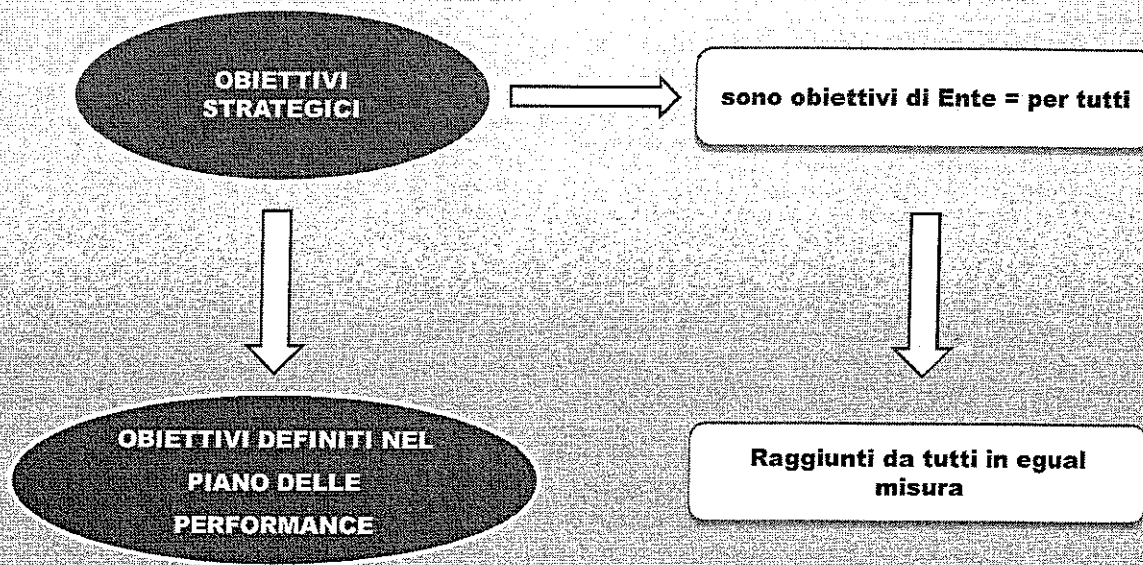


Performance Organizzativa

	PESO	COMPONENTE	PESO
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	50	ATTUAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI	60
		SALUTE FINANZIARIA DELL'ENTE	40
			100



Performance Organizzativa (attuazione obiettivi strategici - peso 60 -)



Performance Organizzativa (salute finanziaria dell'Ente - peso 40 -)

rispetto dell'equilibrio economico - finanziario

rispetto del Patto di stabilità interno

capacità di indebitamento dell'Ente

stock del debito dell'Ente (media procapite)

rapporto spesa del personale su spesa corrente

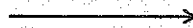
posizionamento dell'Ente rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale
come da D.M. del 24.09.2004 e ss.mm.ii.



Comune di Porto Torres

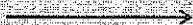
Performance Individuale

Attuazione obiettivi
di U.O.



Peso 20

Comportamenti
organizzativi

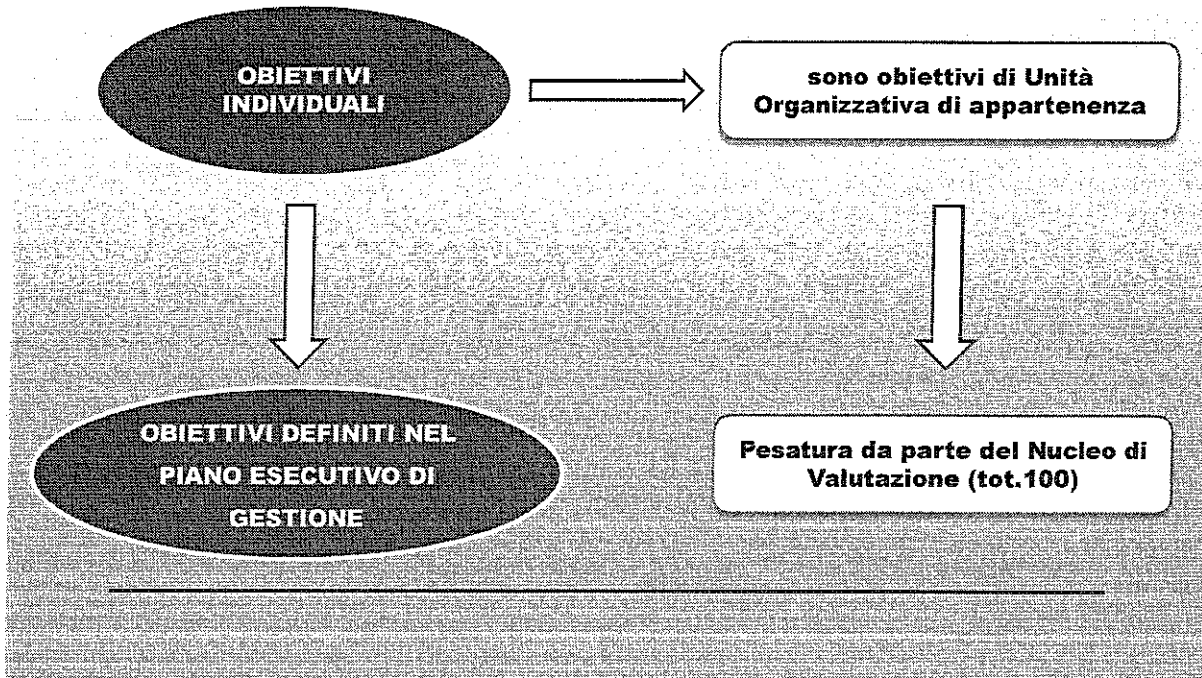


Peso 30





Performance Individuale (obiettivi di U.O. - peso 20 -)



Obiettivi di U.O. criteri per la pesatura da parte del N.d.V.

Strategicità	Rilevanza esterna	Complessità	Innovazione	Totale
40	30	10	20	100

Gli stessi criteri sono utilizzati dai Dirigenti per la pesatura degli obiettivi delle P.O. e delle A.P.

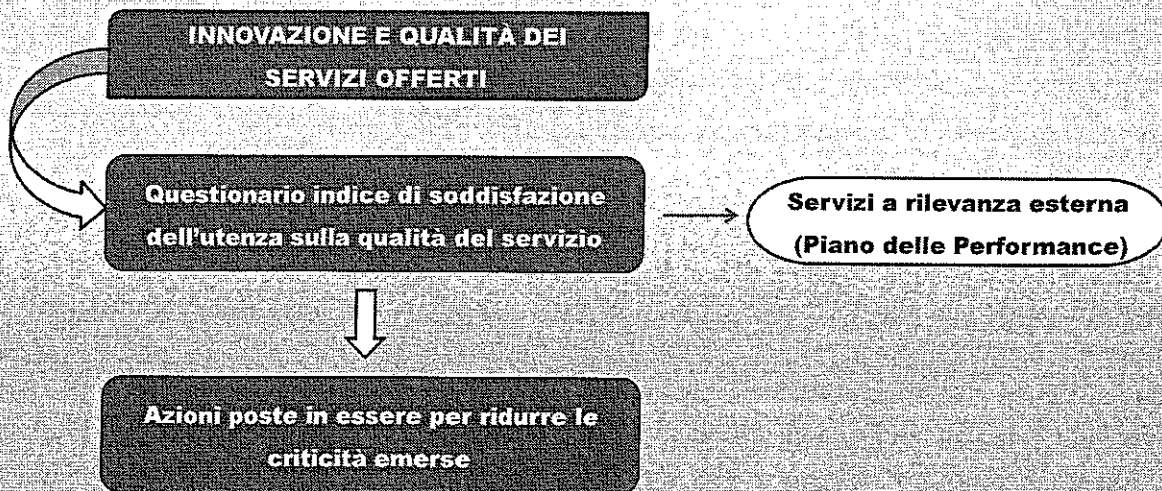


Performance Individuale (comportamenti organizzativi- peso 30 -)

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO
1. Capacità propositiva e orientamento ai risultati	10
2. Funzionamento e sviluppo sistemi di gestione	10
3. Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	30
4. Gestione e sviluppo collaboratori	20
5. Governo delle relazioni con l'esterno	10
6. Innovazione e qualità dei servizi offerti	20



Comportamenti organizzativi (fattore n°6)

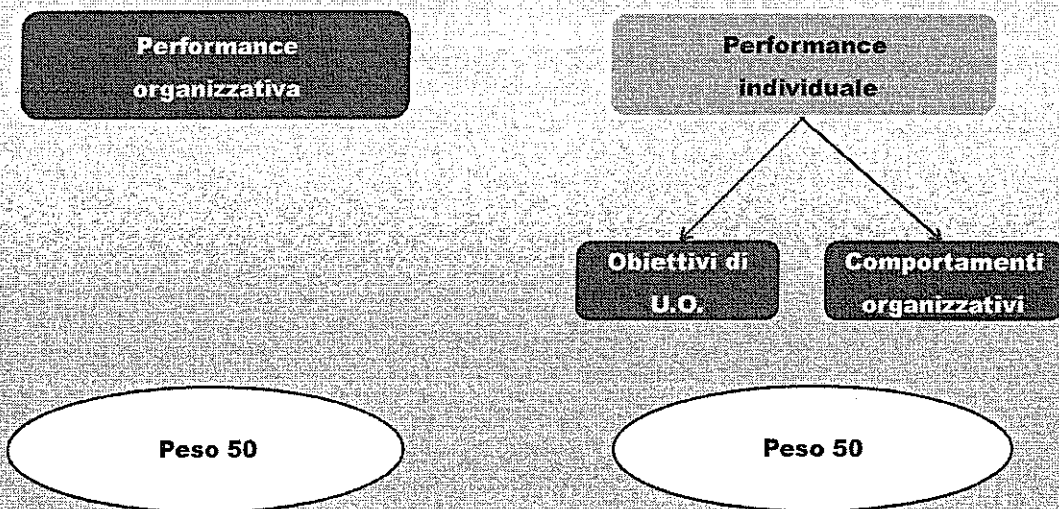




**Valutazione della Performance delle
POSIZIONI ORGANIZZATIVE
E
ALTE PROFESSIONALITA'**



**Ambiti di Valutazione della Performance
Posizioni Organizzative e Alte Professionalità**



Conferimento incarichi di Posizioni Organizzative

Il Dirigente di Area propone alla Conferenza dei Dirigenti la quota di retribuzione di posizione sulla base degli obiettivi da assegnare

Il Dirigente di Area comunica i contenuti e i profili della posizione al personale di categoria D

Il Dirigente di Area raccoglie le candidature

Tutte le candidature sono esaminate dalla Conferenza dei Dirigenti che effettua il colloquio con i candidati

La Conferenza dei Dirigenti può decidere di sottoporre il candidato anche ad un colloquio psico-attitudinale

La Conferenza dei Dirigenti comunica l'esito della prova

Il Dirigente conferisce l'incarico e assegna (sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi assegnati con il P.E.G.) gli obiettivi e attribuisce la pesatura

Valutazione della Performance Posizioni Organizzative e Alte Professionalità

	P. O.	A. P.
AMBITI DI VALUTAZIONE	PESO	PESO
Performance organizzativa (obiettivi strategici - P. P.)	50	50
PERFORMANCE INDIVIDUALE		
Obiettivi di unità organizzativa (obiettivi assegnati dal dirigente)	20	20
Comportamenti organizzativi	30	30
TOTALE	100	100

**Performance Individuale P.O. e A.P.
(comportamenti organizzativi- peso 30 -)**

FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
1. Autonomia propositiva e gestionale	da 5 a 20
2. Promozione e gestione del cambiamento	da 5 a 20
3. Integrazione, interfunzionalità all'interno del servizio	da 5 a 20
4. Promozione della qualità delle prestazioni erogate e gestione del tempo	da 5 a 20
5. Qualità delle relazioni esterne al servizio	da 5 a 20

Eccellente → 20

Buona → 12

Adeguate → 5



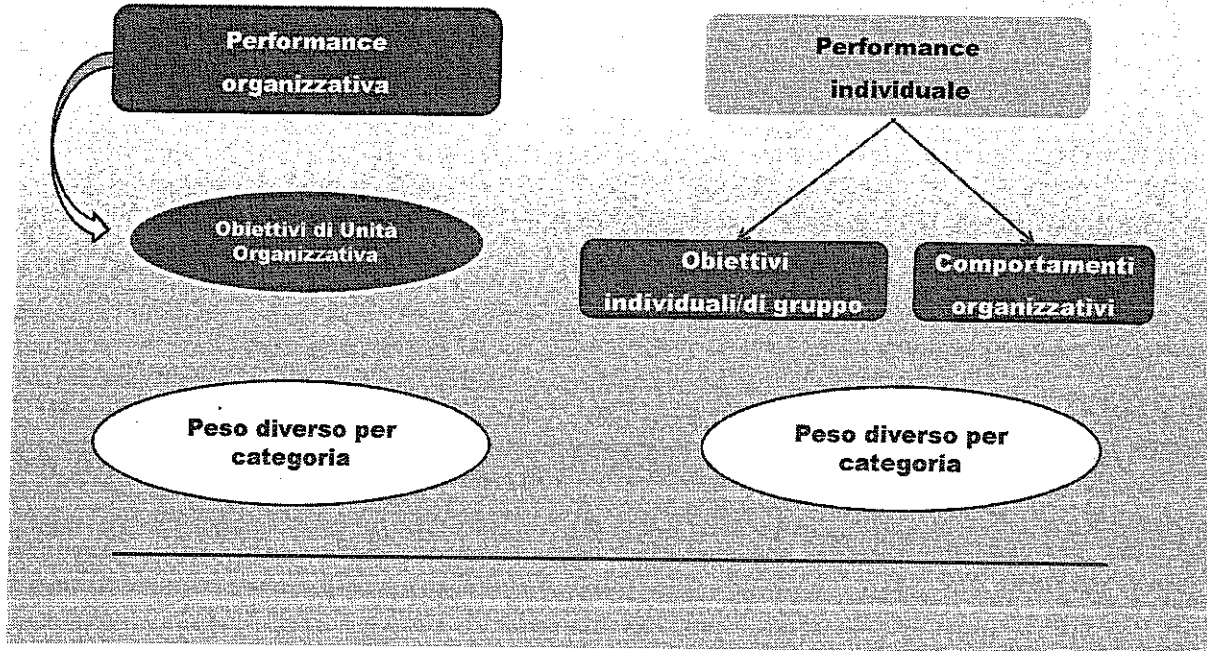
Comune di Porto Torres

**Valutazione della Performance del
PERSONALE DIPENDENTE**

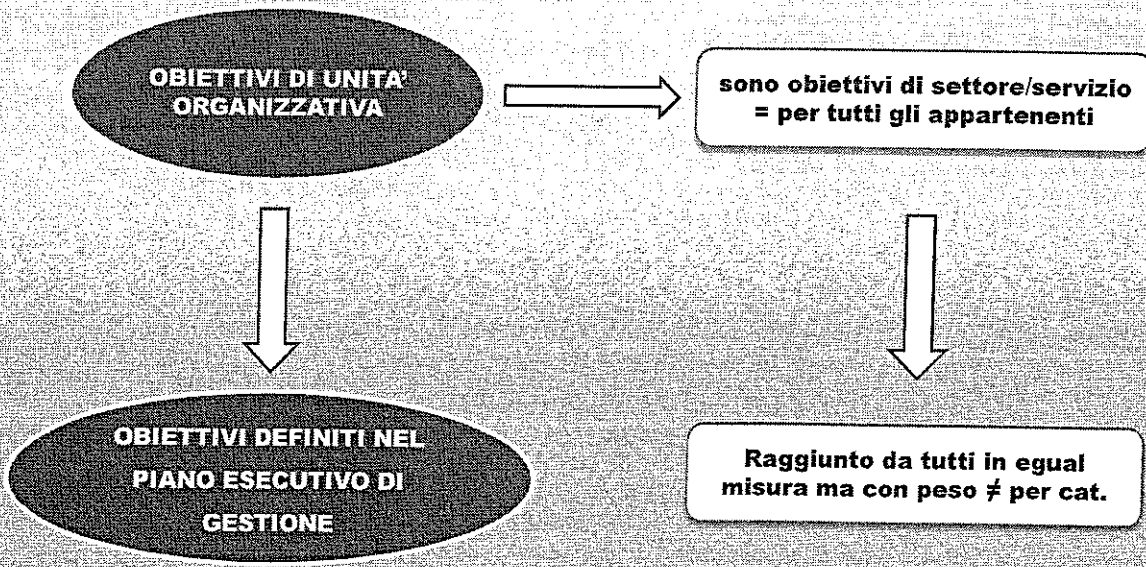




Ambiti di Valutazione della Performance del PERSONALE DIPENDENTE



Performance Organizzativa (attuazione obiettivi di U.O.)





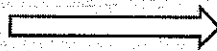
Performance Organizzativa (attuazione obiettivi di U.O.)

	CATEGORIA PERSONALE DIPENDENTE			
	A	B	C	D
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (obtv di U.O.)	25	30	35	50



Performance Individuale

Attuazione obiettivi
Individuali o di gruppo



A	B	C	D
5	10	15	20

Comportamenti
organizzativi



A	B	C	D
70	60	50	30





COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (fattori di valutazione)

	CATEGORIA			
	A	B	C	D
Incidenza sulla valutazione totale	70	60	50	30
FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO			
Efficienza nell'espletamento di compiti assegnati	20	10	-	-
Autonomia e responsabilità operativa	6	10	16	20
Flessibilità ed adattabilità alle varie esigenze di lavoro	15	15	15	5
Coinvolgimento nei processi	20	20	18	15
Relazione e rapporti con utenza e colleghi	15	15	15	15
Orientamento al miglioramento	8	10	12	10
Gestione efficiente delle risorse	8	10	12	15
Applicazione e miglioramento delle conoscenze tecniche	8	10	12	20
	100	100	100	100



Bonus annuale delle eccellenze

Può essere assegnato al miglior 5% del personale di ciascuna categoria che ha conseguito un punteggio di valutazione compreso tra 95 e 100

E' costituito da un premio:

- > **In formazione (alta formazione)**
- > **In danaro (economie produttività non erogata nell'anno)**





Ambiti di valutazione della performance

	DIRIGENTI	P.O.	A.P.	CATEGORIA PERSONALE DIPENDENTE			
				D	C	B	A
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	50	50	50	50	35	30	25
PERFORMANCE INDIVIDUALE							
OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO	20	20	20	20	15	10	5
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	30	30	30	30	50	60	70
TOTALE	100	100	100	100	100	100	100



Progressioni economiche orizzontali

FATTORI DI VALUTAZIONE	CATEGORIA			
	A	B	C	D
Competenze culturali e specialistiche desumibili dal curriculum	0 - 10	0 - 15	0 - 20	0 - 20
Qualificazione del ruolo e dei compiti desumibili dal curriculum	0 - 20	0 - 20	0 - 20	0 - 20
Impegno e qualità delle performance individuali e collettive (media delle schede di valutazione degli ultimi tre anni)	0 - 70	0 - 65	0 - 60	0 - 60
Totale	0 - 100	0 - 100	0 - 100	0 - 100



[Handwritten signature]



Sarà necessario un notevole impegno da parte di tutti perché la valutazione possa essere:

- > uno strumento di gestione e di crescita del personale
- > uno strumento di sviluppo dell'organizzazione



Investimento nella qualificazione della comunicazione attraverso i colloqui di valutazione, definendo:

- > tipologie (iniziali, intermedi, finali)
- > oggetto di discussione
- > tempistica



Investimento sulle competenze degli attori della valutazione attraverso un percorso formativo per sviluppare competenze di metodo e di relazione



Confronto tra valutatori al fine di armonizzare le valutazioni ed evitare così gli "errori sistematici" utilizzando gli stessi criteri in modo differente



CONCLUSIONI

Il sistema di valutazione, così come concepito, si propone l'obiettivo di qualificare la cultura e il sistema dei valori, con auspicabili ricadute positive sul miglioramento delle relazioni tra i responsabili ed i loro collaboratori.

Pertanto il lavoro svolto è da intendersi come punto di partenza da affidare agli organismi competenti, come un percorso da intraprendere per giungere allo sviluppo di un sistema di valutazione equo e condiviso.

