



Allegato n. 6 al Sistema di misurazione e valutazione della Performance CCIAA PN – rev. 5 del 17.09.2019

PROCEDURA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE

VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE DIRIGENZIALE

Omissis

VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE CAPACITA' MANAGERIALI DEI DIRIGENTI

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dirigente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della CCIAA.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata, a norma di legge:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La valutazione della performance individuale si articola, quindi, in due componenti fondamentali:

- risultati
- comportamenti agiti e competenze

La **valutazione dei risultati** avviene in funzione:

- di una quota di **performance organizzativa** riconducibile al soggetto valutato, riferita all'Ente e/o all'Area e/o Servizio di appartenenza - componente organizzativa.
- di un **insieme selezionato di obiettivi** desunti dal Piano della performance, che vengono così a connotarsi in questo contesto come **individuali** in quanto direttamente riferiti a singoli (nello specifico al Segretario Generale ed ai dirigenti) - componente individuale.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è definita con i seguenti criteri:

- mancato conseguimento dell'obiettivo a fronte di risultati inferiori al 60%;
- conseguimento dell'obiettivo in proporzione a fronte di risultati pari o superiori al 60%.

La **valutazione dei comportamenti/capacità** avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati in dettaglio nelle schede di seguito disponibili, che ricomprendono "la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi", richiesta dalla normativa vigente. I giudizi attribuibili sono i seguenti:

Scala di valutazione

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
-----------------	-------------------	--------------------	-----------------	--------------------	-------------------

La valutazione dei risultati, per quanto riguarda nello specifico la performance organizzativa, è legata ai seguenti specifici ambiti di competenza, che caratterizzano transitoriamente l'annualità 2019, in attesa di definire il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance:

	Performance di ente	Performance organizzativa ambito	Obiettivi individuali
Segretario Generale	Indicatore sintetico della performance di Ente: % media di raggiungimento degli obiettivi strategici della CCIAA nel suo complesso (all. n. 2 al Piano della Performance)	Indicatore sintetico della performance di Area: % di raggiungimento di tutti obiettivi previsti nel cruscotto del SG (all. n. 3 al Piano della Performance)	Indicatore sintetico della performance individuale: % di raggiungimento degli obiettivi legati alla performance individuale previsti nel cruscotto del SG (all. n. 3 al Piano della Performance)
Dirigenti	Indicatore sintetico della performance di Ente: % media di raggiungimento degli obiettivi strategici della CCIAA individuati di competenza di PN e di PN-UD (all. n. 2 al Piano della Performance)	Indicatore sintetico della performance di Area: % di raggiungimento di tutti obiettivi previsti nel cruscotto del Dirigente (all. n. 3 al Piano della Performance)	Indicatore sintetico della performance individuale: % di raggiungimento degli obiettivi legati alla performance individuale previsti nel cruscotto del dirigente (all. n. 3 al Piano della Performance)

Ai fini della liquidazione della retribuzione di risultato, il punteggio finale attribuito nella scheda di valutazione, determina la % di retribuzione di risultato attribuibile al dirigente interessato rispetto a quella teoricamente spettante, secondo il seguente schema:

punteggio scheda valutazione	% retribuzione di risultato
>=55	% puntuale
< 55	Non è attribuita

La valutazione negativa → Ai fini dell'accertamento dell'insufficiente rendimento previsto dall'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies del D.Lgs. n. 165/01 – tale da giustificare l'avvio del procedimento di licenziamento disciplinare - per valutazione negativa si intende il raggiungimento della componente "risultati" al di sotto del 30% e la valutazione della componente "comportamenti" con il giudizio di "inadeguato" per il 100% dei comportamenti osservati.

Le principali fasi della valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- comunicazione delle valutazioni;
- individuazione delle azioni di miglioramento.

Assegnazione degli obiettivi: → La Giunta, entro il mese di gennaio, approva il Piano della Performance con gli obiettivi strategici, gli obiettivi individuali del Segretario Generale e dei dirigenti.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione → il Segretario Generale, con il supporto dell'Ufficio Pianificazione/Controllo e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno sentendo nel merito i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare

l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti → Al termine dell'esercizio, l'Ufficio Pianificazione/Controllo provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa di Ente, di Area e di Servizio/U.O.,

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette. La valutazione deve riguardare non la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.

La valutazione complessiva viene effettuata, entro il mese di maggio:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell'OIV;
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV.

La valutazione dei comportamenti/capacità, che riguarda gli specifici fattori riportati nelle schede di valutazione disponibili in calce al presente documento differenziate per ruolo organizzativo, avviene con la seguente scala di giudizi, a cui viene poi associato - a cura dell'Ufficio Personale - un valore numerico per la necessaria pesatura all'interno della scheda di valutazione:

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
Punteggio	0	1	2	3	4

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento → Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate ai destinatari dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali, nell'ambito dei quali viene motivato il giudizio espresso e sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

Per i giudizi inferiori ad "al di sotto" il valutatore deve indicare le informazioni relative a fatti concreti e circostanziati che hanno giustificato tale valutazione.

Il valutato in sede di colloquio può inserire e sottoscrivere nella scheda eventuali note e osservazioni.

La scheda è firmata dal valutatore e dal valutato.

Di seguito vengono riportate le schede di valutazione per il Segretario Generale e per i Dirigenti.



Scheda di Valutazione	SEGRETARIO GENERALE
------------------------------	----------------------------

Cognome: _____

Nome: _____

Area: _____

Anno: _____

COMPONENTE ORGANIZZATIVA	Valore	Peso	Totale
Indicatore sintetico della performance di Ente (% di raggiungimento cruscotto di riferimento)	___%	40	
Indicatore sintetico della performance di Area (% di raggiungimento cruscotto di riferimento)	___%	20	
		PUNTEGGIO	

COMPONENTE INDIVIDUALE	Valore	Peso	Totale
Obiettivi individuali (% di raggiungimento cruscotto di riferimento)	___%	20	
Comportamenti e capacità organizzative/manageriali (dettagli alle pagine successive)	___/44	20	
		PUNTEGGIO	
		TOTALE	

Data: _____

Firma del Presidente: _____

Firma per ricevuta del Segretario Generale: _____

Osservazioni del Segretario Generale

COMPORAMENTI E CAPACITÀ ORGANIZZATIVE/MANAGERIALI

Scala di valutazione

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
-----------------	-------------------	--------------------	-----------------	--------------------	-------------------

Comportamento/ capacità	Descrizione comportamento/capacità	Giudizio
Capacità relazionali interne ed esterne e di supporto agli organi di governo nell'attuazione delle rispettive direttive	Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti. Supporta gli organi di governo nell'individuazione delle linee strategiche. Si rapporta con clienti, enti ed istituzioni esterne valorizzando le attività, gli obiettivi e l'immagine dell'Ente	
Capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente	Dimostra capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Presidia puntualmente e costantemente il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente per la parte di competenza in accordo con i dirigenti.	
Capacità di orientamento ai risultati, di responsabilizzazione al loro conseguimento e di monitoraggio periodico	Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi, tramite una gestione efficiente e un costante monitoraggio. Dimostra un orientamento ai risultati finali dell'Ente, propri e dell'Area di competenza. Assicura il rispetto dei termini dei procedimenti amministrativi di competenza	
Capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza	Dimostra capacità di sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti/servizi sia dell'Area di competenza che dell'ente, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento. Realizza idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi.	
Capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti all'utenza	È capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati e permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro. È capace di diffondere le proprie competenze, al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti all'utenza	
Capacità di adottare misure atte a favorire il benessere organizzativo e la comunicazione interna	Dimostra capacità di gestione delle relazioni con i dirigenti ed il personale, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche. Contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna. Dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.	
Capacità di motivare, guidare e valorizzare i dirigenti ed i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale	È capace di motivare e valorizzare i dirigenti ed il personale, favorendo la loro crescita professionale. Fa un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, favorendo l'autonomia organizzativa e decisionale, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto	

Comportamento/ capacità	Descrizione comportamento/capacità	Giudizio
Capacità di prevenire e gestire conflitti interni	Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, dimostrando di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore, perseguendo da un lato la qualità delle scelte organizzative ed evitando, dall'altro lato, contrapposizioni e conflitti	
Capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione	Dimostra capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione. Adempie con puntualità e precisione alle misure previste dal PTPCT, analizzando criticamente l'efficacia delle stesse, al fine di adottare misure sempre più adeguate alle esigenze di prevenzione della corruzione	
Capacità di raccordare le strategie dell'Ente con le attività delle società in house, dell'azienda speciale e degli organismi partecipati	Dimostra capacità di raccordare le strategie dell'ente con le attività svolte dalle società in house, dall'azienda speciale e dagli organismi partecipati, gestendo le fasi di programmazione strategica ed operativa e presidiando le attività di monitoraggio, controllo e rendicontazione.	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	

Riservato all'ufficio Personale

Conversione dei giudizi assegnati in base ai corrispondenti punteggi, esposti nella seguente tabella: ___/44 punti

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
Punteggio	0	1	2	3	4

Fatti concreti e circostanziati che giustificano giudizi inferiori ad "al di sotto" (giudizio evidenziato in rosso nella scala)

Eventuali indicazioni per il miglioramento della prestazione

Eventuali considerazioni del valutato, al momento della presentazione della scheda



Scheda di Valutazione	DIRIGENTE
------------------------------	------------------

Cognome: _____

Nome: _____

Area: _____

Anno: _____

COMPONENTE ORGANIZZATIVA	Valore	Peso	Totale
Indicatore sintetico della performance di Ente (% di raggiungimento cruscotto di riferimento)	___%	20	
Indicatore sintetico della performance di Area (% di raggiungimento cruscotto di riferimento)	___%	40	
		PUNTEGGIO	

COMPONENTE INDIVIDUALE	Valore	Peso	Totale
Obiettivi individuali (% di raggiungimento cruscotto di riferimento)	___%	20	
Comportamenti e capacità organizzative/manageriali (dettagli alle pagine successive)	___/40	20	
		PUNTEGGIO	
		TOTALE	

Data: _____

Firma del Segretario Generale: _____

Firma per ricevuta del Dirigente: _____

Osservazioni del Dirigente:

COMPORAMENTI E CAPACITÀ ORGANIZZATIVE/MANAGERIALI

Scala di valutazione

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
-----------------	-------------------	--------------------	-----------------	--------------------	-------------------

Comportamento/ capacità	Descrizione comportamento/ capacità	Giudizio
Capacità relazionali interne ed esterne e di supporto al Segretario Generale nell'attuazione delle direttive degli organi di governo	Collabora con il Segretario Generale al fine di supportare gli organi di governo nell'individuazione delle linee strategiche. Dimostra capacità di gestione delle relazioni con il Segretario Generale, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Si rapporta con clienti, enti ed istituzioni esterne valorizzando le attività, gli obiettivi e l'immagine dell'Ente	
Capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente	Dimostra capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Presidia puntualmente e costantemente il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente per la parte di competenza in accordo con gli altri dirigenti ed a supporto del Segretario Generale.	
Capacità di orientamento ai risultati, di responsabilizzazione al loro conseguimento e di monitoraggio periodico	Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi, tramite una gestione efficiente e un costante monitoraggio. Dimostra un orientamento ai risultati finali propri e dell'Area di competenza. Assicura il rispetto dei termini dei procedimenti amministrativi di competenza	
Capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza	Dimostra capacità di sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei prodotti/servizi sia dell'Area di competenza che dell'ente, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento. Realizza idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi.	
Capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti all'utenza	È capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati e permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro. È capace di diffondere le proprie competenze, al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti all'utenza	
Capacità di adottare misure atte a favorire il benessere organizzativo e la comunicazione interna	Dimostra capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e collaboratori, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche. Contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente che del miglioramento della comunicazione interna. Dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.	
Capacità di motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale	È capace di motivare e valorizzare i responsabili di riferimento ed il personale, favorendo la loro crescita professionale. Fa un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega, favorendo l'autonomia organizzativa, decisionale e propositiva, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto	

Comportamento/ capacità	Descrizione comportamento/capacità	Giudizio
Capacità di prevenire e gestire conflitti interni	Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, dimostrando di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore, perseguendo da un lato la qualità delle scelte organizzative ed evitando, dall'altro lato, contrapposizioni e conflitti	
Capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione	Dimostra capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione. Adempie con puntualità e precisione alle misure previste dal PTPCT, analizzando criticamente l'efficacia delle stesse, al fine di adottare misure sempre più adeguate alle esigenze di prevenzione della corruzione	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	

Riservato all'ufficio Personale

Conversione dei giudizi assegnati in base ai corrispondenti punteggi, esposti nella seguente tabella: ___/40 punti

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
Punteggio	0	1	2	3	4

Fatti concreti e circostanziati che giustificano giudizi inferiori ad "al di sotto" (giudizio evidenziato in rosso nella scala)

Eventuali indicazioni per il miglioramento della prestazione

Eventuali considerazioni del valutato, al momento della presentazione della scheda
