

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' DEL PERSONALE DIRETTIVO
LINEE GUIDA

COMUNE DI MONTAGANO

**LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE
DIRETTIVO**

- L'art. 9 comma 1 del D. Lgs 150/09 indica i parametri attraverso la cui considerazione e analisi l'Organismo Indipendente di Valutazione è richiesto di svolgere il suo compito di valutazione della performance del Personale Direttivo.

- Detti parametri comprendono:
 - **Il grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali**
 - **Le competenze manageriali e professionali dimostrate**
 - **La capacità di valutazione dei propri collaboratori**
 - **Gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (performance organizzativa)**
 - **La qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura**

- Nel prosieguo i diversi parametri sono stati considerati sotto il profilo del loro significato organizzativo e sono stati evidenziate le modalità per procedere alla loro misurazione e dunque alla successiva valutazione del Personale Direttivo

- Questo lavoro è completato da un modello di scheda di valutazione per il Personale Direttivo tale da favorire l'integrazione delle valutazioni derivanti da ciascuno dei parametri di cui sopra.

**COMUNE DI
MONTAGANO**

SMiVaP

VALUTAZIONE PERSONALE DIRETTIVO: GRADO CONSEGUIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI

- L'utilizzo di un Sistema di Misurazione e Valutazione del Grado di Conseguimento degli Obiettivi Individuali da parte del Personale Direttivo richiede che l'Ente abbia adottato un Sistema esplicito di Pianificazione Strategica annuale e triennale, coerente con il Programma di Mandato e in linea con il Bilancio e la Pianificazione Finanziaria
- Le modalità di definizione e di gestione del Programma Annuale degli Obiettivi tra Amministrazione e Dirigenti sono descritte nella Procedura Ciclo di Gestione della Performance
- Gli obiettivi devono essere:
 - Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione
 - Specifici e misurabili in termini concreti e chiari
 - Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi
 - Riferibili ad un arco temporale precisato
 - Commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe
 - Confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione di riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente
 - Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili

- Per facilitare il processo di definizione degli obiettivi tra Amministratori e Dirigenti è necessario che per ogni obiettivo venga compilata una specifica scheda contenente le seguenti informazioni:
 - Riferimento esplicito alla linea politica contenuta nel Piano Strategico (o in altra documentazione di pari livello)
 - Nominativo del Dirigente responsabile della realizzazione dell'obiettivo e dell'Amministratore di riferimento
 - Descrizione dell'obiettivo in termini di risultati attesi
 - Esplicitazione delle condizioni organizzative necessarie alla realizzazione dell'obiettivo
 - Indicazione dei criteri di misurazione dei risultati conseguiti
 - Individuazione delle fasi componenti il percorso di realizzazione dell'obiettivo e cronogramma risultante
 - Individuazione dei soggetti coinvolti nel processo di realizzazione, con particolare riferimento ai collaboratori e/o ad altre Unità Organizzative dell'Ente

- Oltre che agevolare la gestione del processo di realizzazione dell'obiettivo, dette informazioni hanno lo scopo di consentire il corretto svolgimento delle fasi di misurazione e valutazione della performance

ENTE

PIANO RISORSE ED OBIETTIVI DI GESTIONE (ANNO)

Settore/Servizio	
Dirigente Responsabile	
Amministratore Referente	
OBIETTIVO/PROGETTO N° 1	Denominazione
	Linea Politica
PESO	Risultati Attesi/Criterio di Valutazione:

N°	ATTIVITA'/FASI	RESPONSABILE OBIETTIVO	RISORSE UTILIZZATE ALTRI UFFICI COINVOLTI	PROGRAMMAZIONE											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1															
2															
3															
4															

Verifica Stato di Avanzamento:

Data:

Firma del Responsabile:

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI**(PUNTEGGIO MASSIMO: 60)**

N	DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI	1 Grado Raggiungimento %	2 PESO	3 Punteggi Parziali (1 X 2)
1	Obiettivo 1			
2	Obiettivo 2			
3	Obiettivo 3			
4	Obiettivo 4			
5	Obiettivo 5			
LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A XXXX PUNTI (Somma punteggi Parziali x 60/100)				

NOTE:

- L'OIV esamina, misura e valuta, nel corso di una specifica intervista individuale ai Dirigenti interessati, il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo considerando il materiale informativo necessario, verificando le ragioni di eventuali scostamenti dai programmi e acquisendo possibili ulteriori testimonianze
- Il punteggio finale relativo al parametro confluisce, secondo il peso e le modalità previste, nel Sistema di M&V della Performance del Personale Direttivo

SMiVaP**UN ESEMPIO****MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI****(PUNTEGGIO MASSIMO: 60)**

N	DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI	1 Grado Raggiungimento %	2 PESO	3 Punteggi Parziali (1 X 2)
1	Eseguire il progetto esecutivo e procedere alla redazione del bando di gara per la nuova rotatoria entro il mese di Giugno	100	40	40
2	Attuare le azioni necessarie ad ottenere un recupero dell'evasione Ici pari ad almeno € 60.000	90	20	18
3	Avviare la rilevazione della customer satisfaction nei servizi sociali e produrre report dei risultati per la Giunta e il Sito web	80	20	16
4	Mettere a punto e realizzare il programma di visite ispettive nei cantieri aperti nel territorio dell'Ente	100	10	10
5	Eseguire un progetto di fattibilità relativo alla rete di pubblica illuminazione finalizzato al risparmio energetico ed economicamente vantaggioso	100	10	10

LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A PUNTI 56,4

**COMUNE DI
MONTAGANO**

SMiVaP

VALUTAZIONE PERSONALE DIRETTIVO: COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE

- Tra i parametri considerati dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Personale Direttivo riveste considerevole importanza la verifica delle Competenze Manageriali e Professionali possedute e dimostrate dal Dirigente nel corso del periodo considerato dal processo di valutazione.
- Per Competenza si intende generalmente una caratteristica intrinseca individuale che risulta causalmente collegata ad una performance efficace e/o superiore in un dato ruolo organizzativo o in una data situazione professionale e che è misurata sulla base di un criterio stabilito.
- Le competenze necessarie allo svolgimento efficace di un determinato ruolo organizzativo sono costituite da Conoscenze, Saper Fare e Attitudini o Comportamenti, tutte caratteristiche buona parte delle quali possono essere apprese e migliorate.
- Il processo di misurazione e valutazione delle competenze manageriali e professionali si pone l'obiettivo esplicito, attraverso la comunicazione della valutazione ottenuta ai diretti interessati, di contribuire allo sviluppo delle competenze personali possedute e, dunque, di accrescere il patrimonio di competenze presenti nell'Ente.
- In ogni organizzazione l'individuazione delle variabili da misurare e valutare riflette il complesso delle competenze che si ritiene che un dirigente debba possedere per poter gestire in maniera efficace il proprio ruolo organizzativo ed al contempo esprime il sistema di valori che fanno parte della sua mission.
- Per rendere operativo il processo di misurazione e valutazione delle competenze, occorre che lo SMiVaP comprenda:
 - L'indicazione del quadro competenze sottoposte a misurazione e valutazione
 - L'indicazione del peso attribuito alla variabile "Competenze" dallo SMiVaP
 - Uno strumento (Manuale Applicativo Valutazione Competenze) in grado di apprezzare, attraverso la comparazione con specifici "idealtipi" assunti come riferimento, la performance del Dirigente per ciascuna delle competenze previste dallo SMiVaP

- Il quadro delle Competenze Manageriali e Professionali del Personale Direttivo:
 - Capacità di tradurre le Policies dell'Ente in Piani d'Azione coerenti e quindi capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità
 - Orientamento al cittadino-cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente
 - Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale
 - Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici
 - Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato
 - Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza
 - Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi
 - Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa

▪ Il peso complessivo attribuito alla variabile "Competenze" nel presente Ente è pari a punti 30.

▪ Attraverso la comparazione con gli "idealtipi" descritti nel Manuale Applicativo Valutazione Competenze, alla performance del Dirigente viene attribuito, per ciascuna competenza considerata, un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

1	Insufficiente
2	Mediocre
3	Buono /Adeguate
4	Ottimo
5	Eccellente

▪ Il punteggio finale riconosciuto corrisponde alla somma dei punteggi parziali ottenuti (40), riparametrata al valore del peso assegnato alla variabile (30/100)

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE**(PUNTEGGIO MASSIMO: 40)**

N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI				
		1	2	3	4	5
1	Capacità di tradurre le Policies dell'Ente in Piani d'Azione coerenti e quindi capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità					
2	Orientamento al cittadino-cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente					
3	Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale					
4	Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici					
5	Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato					
6	Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza					
7	Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi					
8	Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa					
LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A XXXX PUNTI (Somma Punti x 30/100)						

NOTE:

- Il processo di misurazione e valutazione della performance relativa alle diverse competenze esaminate presuppone che, oltre che all'intervista con i Dirigenti interessati, l'OIV possa raccogliere un adeguato numero di informazioni attraverso documentazioni e testimonianze significative
- Il punteggio finale relativo al parametro confluisce, secondo il peso e le modalità previste, nel Sistema di M&V della Performance del Personale Direttivo

SMiVaP**UN ESEMPIO****MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE****(PUNTEGGIO MASSIMO: 40)**

N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI				
		1	2	3	4	5
1	Capacità di tradurre le Policies dell'Ente in Piani d'Azione coerenti e quindi capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità			x		
2	Orientamento al cittadino-cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente				x	
3	Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale				x	
4	Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici				x	
5	Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato					x
6	Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza				x	
7	Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi			x		
8	Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa			x		

LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A PUNTI 22,5

**COMUNE DI
MONTAGANO**

SMiVaP

VALUTAZIONE PERSONALE DIRETTIVO: COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE

ALLEGATO 1

MANUALE APPLICATIVO VALUTAZIONE COMPETENZE

1 - Capacità di tradurre le Policies dell'Ente in Piani d'azione coerenti e quindi capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità

1	Nella direzione della sua unità non assume mai una prospettiva strategica e la sua gestione si limita al day by day. Non riesce quasi mai a saturare le sue risorse, è incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinata degli output che deve garantire il suo ufficio
2	Assume le policies dell'Amministrazione in maniera passiva. Mostra diffidenza e limitata esperienza in merito agli strumenti di programmazione e nell'organizzare la sua unità si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede una interpretazione rigida e restrittiva, anche quando queste confliggono manifestamente con il perseguimento di obiettivi di efficacia e danneggiano l'immagine dell'Ente
3	Mostra attenzione professionale verso le policies dell'Amministrazione. Possiede una buona conoscenza degli strumenti e dei metodi di programmazione. Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza
4	Collabora attivamente alla definizione delle policies dell'Amministrazione e ne trae indicazioni operative per l'adozione di metodi di programmazione coerenti e modalità organizzative e di controllo adeguate al perseguimento degli obiettivi concordati
5	Supporta non di rado il processo di definizione delle policies dell'Amministrazione, esplicitando le conseguenze tecniche ed economiche delle possibili alternative strategiche. Sa tradurre dette policies in programmi d'azione coerenti, riesce a metterli in atto anche con il positivo coinvolgimento del personale e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati

2 - Orientamento al cittadino-cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente

1	Si dimostra spesso "auroreferenziale" e non sempre in grado di tenere nel dovuto conto le finalità interne e/o esterne del proprio lavoro. Mostra di non considerare, tra i criteri di valutazione del proprio lavoro, il grado di soddisfacimento dei bisogni del cittadino/cliente, il che genera talvolta incomprensioni e reazioni negative
2	Nelle prestazioni di servizio si attiene strettamente alle indicazioni normative, offrendo il servizio minimo indispensabile e senza cercare di approfondire le necessità del cittadino/cliente
3	Cura il rapporto con il cliente, lo tiene informato dello stato di avanzamento delle pratiche che lo riguardano, mostra interesse e cortesia nei suoi confronti. È consapevole della necessità di favorire la buona immagine dell'Ente
4	Si adopera nell'interesse del cliente, lo consiglia ed indirizza anche nel caso di richieste che non riguardino direttamente la sua area di responsabilità, aiutandolo a focalizzare meglio i suoi stessi bisogni. Sa mantenere relazioni esterne positive
5	Possiede una cultura professionale da manager dei servizi e gestisce la sua unità operando di conseguenza nei confronti del cittadino/cliente. Nella logica di servizio al cliente si pone in una prospettiva di medio-lungo termine, individuando e proponendo soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità, allo scopo di accrescere la soddisfazione del cittadino/cliente e l'immagine dell'Ente. Sente la necessità di promuovere l'immagine dell'Ente e si adopera in questo senso presso diversi tipi di interlocutori esterni

3 - Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale

1	Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni e a registrare passivamente i risultati ottenuti. Non riesce a distinguere le prestazioni dei collaboratori, utilizza in modo generico gli strumenti della valutazione
2	Fa uso del suo potere legittimo; tratta i collaboratori da subordinati, non spiega quasi mai i motivi delle sue decisioni; appare autoritario e esercita la funzione di controllo in modo burocratico. Nella valutazione commette spesso l'errore di valutare positivamente coloro che gli somigliano di più
3	Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro
4	Ha cura del gruppo e lo difende con adeguate argomentazioni; sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità, sa giustificare le eventuali differenze di giudizio e solitamente arriva a suggerire percorsi di miglioramento ai collaboratori
5	Sa come attuare il passaggio da capo a leader: comunica una vision trascinate e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori.

4 - Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici

1	Non coopera; ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi
2	E' indifferente, passivo, riluttante; se coinvolto in un progetto intersettoriale, si assenta spesso dalle riunioni, mantiene un atteggiamento burocratico e poco impegnato si limita ad intervenire sulle questioni procedurali
3	Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri
4	Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori e uffici
5	Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra

5 - Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato

1	Non dimostra particolare interesse per il suo lavoro, fa quello che gli viene richiesto e/o è previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo, non si pone standard di efficienza né obiettivi di medio termine
2	E' fortemente concentrato sul suo lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Non mostra di avere standard di eccellenza, né padroneggia le dimensioni relazionali e organizzative del suo lavoro
3	Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere gli standard operativi prefissati ed accettati responsabilmente, ma passivamente
4	E' motivato a migliorare la performance del suo settore, propone obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione del cliente) e li persegue con metodo e con tenacia
5	Sa porsi obiettivi sfidanti e organizza azioni di medio termine per raggiungerli, senza farsi scoraggiare da ostacoli e da resistenze burocratiche. E' capace di impegnarsi durevolmente, poggiando la sua azione su una approfondita conoscenza dei traguardi da raggiungere

6 - Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza

1	Fuori dalle normali routines si muove con difficoltà; non riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema, non riesce a stabilire priorità d'azione, difficilmente risolve problemi in situazioni di emergenza
2	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative e di saper fare necessarie per affrontare le emergenze. Può operare da supporto, mai da responsabile diretto
3	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza
4	Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza
5	L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità

7 - Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi

1	Subisce le innovazioni e, se può, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni
2	Mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita pertanto a dare seguito ai meri aspetti burocratici e procedurali
3	Accetta le innovazioni, ritiene costituiscano parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzarne gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro
4	Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi da parte di esperti interni ed esterni per migliorare la performance della sua unità organizzativa
5	Utilizza confronti, studia casi, acquisisce know how per mettere a punto soluzioni innovative integrate (tecnologia, organizzazione, metodi di lavoro,..) a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio termine

8 - Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa

1	Non sente la necessità di aggiornare con continuità le sue conoscenze; l'assunzione per concorso garantisce all'Ente tutte le competenze necessarie per lo svolgimento dei compiti; la trasmissione di informazioni ai collaboratori e ai colleghi è controproducente
2	L'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti è responsabilità esclusiva dell'Ente; non richiede interventi formativi né per sé, né per i suoi collaboratori, ma quando l'Ente lo obbliga, si sottopone alle iniziative stabilite
3	E' consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale; sollecita spesso interventi formativi per sé e per i suoi collaboratori e mette a disposizione degli altri le sue conoscenze e quelle acquisite
4	Svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, sollecita interventi formativi mirati, fa circolare le informazioni e le conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della performance
5	Si sente correttamente un professionista del suo settore; misura le sue conoscenze con le best practices esterne; avverte la responsabilità derivante dal rappresentare una parte del know how dell'Ente e si comporta di conseguenza, facendo dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale

- La Capacità di Valutazione dei Collaboratori costituisce una componente importante del Sistema di Valutazione della Performance del Personale Direttivo perchè contribuisce a determinare e migliorare le doti di leadership dei Dirigenti e nel contempo favorisce l'affermazione di quella cultura del merito che può produrre un nuovo impulso verso l'azione della P.A.
- Le modalità di misurazione e valutazione di detto parametro richiedono che vengano esaminate le seguenti variabili:
 - La qualità del processo e degli strumenti adottati e messi in atto da parte del Dirigente nel produrre la valutazione dei propri collaboratori: comunicazione delle attese; chiarezza degli obiettivi assegnati; verifiche infrannuali della performance; esplicitazione circostanziata dei motivi di soddisfazione e/o insoddisfazione; colloquio finale; ... Ossia la qualità del Sistema di Misurazione della Performance del Personale Dipendente e l'adeguatezza dei comportamenti tenuti dal Dirigente in termini di osservanza delle prescrizioni del Sistema medesimo.
 - I risultati del processo di valutazione dei collaboratori attuato dal Dirigente, esaminati sotto il profilo della chiara e motivata differenziazione delle valutazioni espresse ai fini di una equa valorizzazione del merito. In particolare per detti risultati dovrà essere considerata la corrispondenza alle indicazioni di cui all'art. 31 del D.Lgs 150/09, secondo il quale, tenuto peraltro conto del numero dei collaboratori, le fasce di merito tra le quali suddividere le performance del personale debbono essere almeno tre.
- Il peso complessivo attribuito al parametro "Valutazione dei Collaboratori" nel presente Ente è pari a punti 10/100. Ciò comporta che a ciascuna delle due variabili di cui sopra potrà venire attribuito, da parte dell'OIV a seguito delle verifiche da questi effettuate, un punteggio variabile tra un minimo pari a 1 ed un massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

1	Insufficiente
2	Mediocre
3	Buono /Adeguato
4	Ottimo
5	Eccellente

- Il punteggio finale riconosciuto corrisponde alla somma dei punteggi parziali ottenuti

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE CAPACITÀ VALUTAZIONE COLLABORATORI**(PUNTEGGIO MASSIMO: 10)**

N	DESCRIZIONE DELLE VARIABILI UTILIZZATE	PUNTI ASSEGNATI				
		1	2	3	4	5
1	Qualità del processo e degli strumenti messi in atto dal Dirigente per esprimere la valutazione					
2	Qualità dei risultati della valutazione in termini di una chiara e motivata differenziazione (come da art. 31 D.Lgs 150/09)					
LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A XXXX PUNTI (Somma Punti)						

NOTE:

- Il processo di misurazione e valutazione della performance relativa al parametro "valutazione dei collaboratori" richiede che, oltre che all'intervista con i Dirigenti interessati, l'OIV possa raccogliere un adeguato numero di informazioni attraverso documentazioni e testimonianze significative, avendo modo di confrontare gli esiti delle valutazioni nel tempo e considerando, nei casi di specie, quanto previsto dal D.Lgs 150/09 in merito agli Enti di minori dimensioni
- Il punteggio finale relativo al parametro confluisce, secondo il peso e le modalità previste, nel Sistema di M&V della Performance del Personale Direttivo

SMiVaP	UN ESEMPIO
---------------	-------------------

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE CAPACITÀ VALUTAZIONE COLLABORATORI
(PUNTEGGIO MASSIMO: 10)

N	DESCRIZIONE DELLE VARIABILI UTILIZZATE	PUNTI ASSEGNATI				
		1	2	3	4	5
1	Qualità del processo e degli strumenti messi in atto dal Dirigente per esprimere la valutazione				X	
2	Qualità dei risultati della valutazione in termini di una chiara e motivata differenziazione (come da art. 31 D.Lgs 150/09)					X

LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A PUNTI 9

- La misurazione e valutazione della Performance Organizzativa, ossia della capacità dei Dirigenti di gestire l'ambito organizzativo di diretta responsabilità, costituisce una delle principali innovazioni introdotte dal D.Lgs 150/09, destinata a rivestire una particolare rilevanza nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Personale Direttivo.
- Il processo di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa richiede che, per ogni Servizio significativo all'interno dell'Ente, venga individuato un set di indicatori in grado di rappresentare in maniera adeguata la situazione del servizio e dare conto della sua evoluzione gestionale-organizzativa, consentendone l'apprezzamento da parte dell'OIV.
- Il set di indicatori da utilizzare deve essere selezionato in maniera tale da consentire di misurare e valutare il servizio secondo i seguenti parametri:
 - Efficacia (Ampiezza delle attività del servizio rispetto ai bisogni esistenti)
 - Efficienza (Rapporto tecnico ed economico tra risultati ottenuti e risorse utilizzate)
 - Economicità (Grado di copertura della spesa con i diversi tipi di risorse disponibili)
 - Qualità e Customer Satisfaction (Risultati di apposite misurazioni e/o survey presso i cittadini-clienti)
 - Contributo all'immagine dell'Ente (Opinioni esistenti presso alcune categorie di stakeholders)
- Come è ovvio, pur mantenendo quale riferimento di base la struttura di parametri di cui sopra, gli indicatori da utilizzare per descrivere la situazione gestionale e organizzativa di servizi diversi (tecnici, amministrativi, socio-educativi, ..) richiederà l'adozione di set di indicatori opportunamente differenziati.

- Per procedere alla misurazione e valutazione della Performance Organizzativa del Personale Direttivo è necessario:
 - Identificare il tipo e la numerosità dei servizi ricompresi nell'area di responsabilità di ciascun Dirigente (tralasciando le attività di minore entità/interesse, che è possibile ricomprendere sotto la voce generica "varie")
 - Adottare, per ciascun servizio, il set di indicatori più appropriato per descriverne la situazione gestionale-organizzativa, facendo riferimento, ove esistano, a indicazioni normative, esperienze, standard, tali da consentire possibili confronti nazionali e/o internazionali
 - Monitorare la dinamica del valore degli indicatori nel tempo attraverso l'utilizzo di serie di dati almeno triennali, così da permettere l'apprezzamento dell'evoluzione del servizio sotto il profilo dei parametri di cui si è detto, verificando possibili miglioramenti/peggioramenti del servizio
 - Utilizzare gli elementi raccolti per misurare e valutare la situazione dei servizi posti sotto la responsabilità di una determinata area per esprimere la valutazione della Performance Organizzativa del Dirigente dell'area.

- Per pervenire ad una documentata ed equa valutazione l'OIV esamina la situazione dei servizi dell'area nell'esercizio di riferimento e ne considera l'evoluzione attraverso il confronto con la situazione rilevata negli esercizi precedenti e la comparazione con eventuali standard regionali, nazionali e/o internazionali. La valutazione della Performance Organizzativa considera il numero dei servizi appartenenti all'area che evidenziano una posizione favorevole/sfavorevole rispetto ad eventuali standard o che registrano miglioramenti/peggioramenti rispetto ai precedenti esercizi e sulla quantità/qualità di detti miglioramenti/peggioramenti. Ciò comporta che la valutazione dell'OIV, derivata da un'apposita scala qualitativa, potrà portare all'assegnazione di un punteggio positivo o negativo che andrà a sommarsi alle precedenti valutazioni.

SCALA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Peggioramento rispetto a standard o situazione precedente poco accettabile quantitativo/qualitativo	Peggioramento rispetto a standard o situazione precedente evidenziato dagli utenti	Peggioramento rispetto a standard o situazione precedente limitato, ma evidente	Gli indicatori relativi alla maggior parte dei servizi si colloca nella media degli Enti di riferimento e non ha registrato miglioramenti/peggioramenti nel periodo	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente limitato, ma evidente	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente buono e apprezzato dagli utenti	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente di ottimo livello quantitativo/qualitativo
PUNTI -6	PUNTI-4	PUNTI -2	PUNTI 0	PUNTI +2	PUNTI +4	PUNTI +6



**COMUNE DI
MONTAGANO**

SMiVaP	VALUTAZIONE PERSONALE DIRETTIVO: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
---------------	---

ALLEGATO 2

**ESEMPIO MODELLI MISURAZIONE PERFORMANCE
SERVIZIO E AREA**

**COMUNE DI
MONTAGANO**

SMiVaP	SERVIZIO SCUOLA MATERNA
---------------	--------------------------------

ENTRATE/USCITE		ANNO N-2 C	ANNO N-1 C	ANNO N P/C	NOTE E COMMENTI
ENTRATE	Contributo Scuola Materna				
	Rette Scuola Materna				
	TOTALE				
USCITE	Personale				
	Beni di consumo				
	Prestazioni di Servizio				
	Trasferimenti				
	Imposte e Tasse				
	Ammortamento				
	TOTALE				
AVANZO/DISAVANZO					

DATI GESTIONALI		ANNO N-2 C	ANNO N-1 C	ANNO N P/C	NOTE E COMMENTI
DESCRIZIONE	Unità di Misura				
BAMBINI FREQUENTANTI					

DOMANDE PRESENTATE					
DOMANDE SODDISFATTE					
GIORNI DI UTILIZZO					
ADDETTI AL SERVIZIO					
PRESENZE TOTALI					
Legenda:					

INDICATORI	ANNO N-2 C	ANNO N-1 C	ANNO N P/C	NOTE E COMMENTI
GRADO COPERTURA DOMANDA (%)				
GRADO COPERTURA COSTO CON ENTRATE (%)				

GRADO COPERTURA COSTO CON TARIFFE (%)				
COSTO MEDIO PER UTENTE				
RICAVO MEDIO PER UTENTE				
RICAVO TARIFFARIO MEDIO PER UTENTE				
COSTO MEDIO PER ABITANTE				
BAMBINI PER ADDETTO				
INCIDENZA PERSONALE SU COSTO TOTALE (%)				
INCIDENZA SERVIZI SU COSTO TOTALE (%)				
INCIDENZA TARIFFE SU RICAVI TOTALI (%)				
PRESENZA MEDIA				
QUALITÀ PERCEPITA E CUSTOMER SATISFACTION				
CONTRIBUTO A IMMAGINE DELL'ENTE				

- **CONFRONTI CON CAMPIONE DI ENTI DI RIFERIMENTO**
- **CONFRONTI CON STANDARD REGIONALI, NAZIONALI, INTERNAZIONALI**

**COMUNE DI
MONTAGANO**

SMiVaP

AREA SERVIZI SOCIALI

--	--

ENTRATE/USCITE ANNO 20XX		SERVIZIO "A"	SERVIZIO "B"	SERVIZIO "___"	SERVIZIO "N"	AREA
ENTRATE	Contributi					
	Tariffe e Rette					
	TOTALE					
USCITE	Personale					
	Beni di consumo					
	Prestazioni di Servizio					
	Trasferimenti					
	Imposte e Tasse					
	Ammortamento					
	TOTALE					
AVANZO/DISAVANZO						

ENTRATE/USCITE	ANNO N-2 C	ANNO N-1 C	ANNO N P/C	NOTE E COMMENTI
----------------	---------------	---------------	---------------	-----------------

ENTRATE	Contributi				
	Tariffe e Rette				
	TOTALE				
USCITE	Personale				
	Beni di consumo				
	Prestazioni di Servizio				
	Trasferimenti				
	Imposte e Tasse				
	Ammortamento				
	TOTALE				
AVANZO/DISAVANZO					

▪ **CONFRONTI CON CAMPIONE DI ENTI DI RIFERIMENTO**

**COMUNE DI
MONTAGANO**

--	--

- Il Sistema di Misurazione e Valutazione del Personale Direttivo prevede l'utilità di considerare, quale parametro di valutazione, la qualità del contributo assicurato dal Dirigente alla Performance Generale della Struttura dell'Ente.
- Per poter misurare e valutare detto contributo si rende necessario:
 - Considerare i risultati specifici conseguiti dall'Ente nel corso dell'esercizio in esame sui diversi fronti della sua condotta strategica e operativa
 - Individuare tra questi quelli a maggior impatto e/o tali da qualificare in maniera riconosciuta l'azione di governo dell'Ente
 - Misurare e valutare l'apporto di ciascun Dirigente alla realizzazione di detti risultati
- Per poter effettuare questo lavoro di analisi e apprezzamento, l'OIV si avvale della documentazione relativa alla Performance Generale e può procedere a realizzare specifiche interviste ai Dirigenti e agli Amministratori.
- Al termine del lavoro di analisi, l'OIV procederà ad assegnare a ciascun Dirigente un punteggio variabile tra un minimo di 1 ed un massimo di 5, utilizzando la scala qualitativa che segue:

1	Poco significativo, limitato
2	Adeguito al ruolo svolto
3	Superiore alle attese
4	Importante, innovativo
5	Determinante e di elevata qualità

- Nel caso il punteggio finale dovesse superare i 100 punti, l'OIV, oltre ad inserire i Dirigenti interessati nella fascia di merito più elevata, dovrebbero procedere a candidarli per gli ulteriori premi previsti dallo SMiVaP.