



UNIONE  
RENO GALLIERA

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

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

***DIRIGENTI e POSIZIONI ORGANIZZATIVE***

MAGGIO 2019

## VALUTAZIONE PERSONALE DIRETTIVO

- L'art. 9 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 raggiungimento degli obiettivi di sviluppo**
  - **Il comportamento manageriale (competenze manageriali e professionali)**
  - **La performance conseguita nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, misurata con appositi indicatori**
  - **La capacità di valutazione dei propri collaboratori**
  - **Il contributo alla performance dell'Ente**
- Il d.lgs. 74/2017 ha apportato significative modifiche al d.lgs. 150 del 2009. In merito allo SMIVAP della Performance individuale, pur mantenendo l'impostazione dell'art. 9, impone di assegnare al parametro Performance organizzativa dell'ambito di diretta responsabilità del Dirigente una rilevanza maggiore e conseguentemente un punteggio superiore. Con questo atto si interviene sullo SMIVAP, in vigore approvato con delibera di giunta dell'Unione nr. 67 del 2014, riequilibrando i pesi dei diversi parametri e definendo con più precisione la performance organizzativa ed il set di indicatori.
- Nell'Unione Reno Galliera è previsto personale dirigente oltre che titolari di Posizioni Organizzative. I compiti del'NdV è quello di valutare i dirigenti ed il segretario, mentre è compito dei dirigenti valutare il personale direttivo. Il sistema proposto è riferito all'insieme del Personale Direttivo: Dirigenti; titolari delle posizioni Organizzative e dal segretario. Ciò che si modifica sono i pesi dei parametri , come evidenziato nella tabella sottostante

<b>Parametri</b>	<b>Misurazione</b>	<b>Punteggio dirigente</b>	<b>Punteggio personale Direttivo</b>
Obiettivi	Interviste ai dirigenti e al personale direttivo Analisi rendiconto al PeG/PdO	Max 30	Max 25
Competenze	8 competenze valutate da 1 a 5	Max 20	Max 30
Collaboratori	Differenziazioni valutazioni Gestione del processo	Max 10	Max 10
Performance organizzativa	Indicatori (efficienza efficacia, economicità, qualità e customer satisfaction)	Max 30	Max 30
Contributo alla performance dell'ente	Relazione sulla performance dell'ente Documentazione e interviste	Max 10	Max 5

- 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.
- L'attribuzione di una valutazione in valore pari o inferiore al 60% del punteggio previsto dalla scheda di misurazione e valutazione della performance individuale, configura la fattispecie di "insufficiente rendimento" ai fini dell'applicazione dell'art. 55-quater comma 1 lett. f) quinquies. e non darà luogo all'erogazione di alcuna retribuzione di risultato.

## **VALUTAZIONE PERSONALE DIRETTIVO: GRADO CONSEGUIMENTO OBIETTIVI DI SVILUPPO**

- 
- L'utilizzo di un Sistema di Misurazione e Valutazione del Grado di Conseguimento degli Obiettivi di sviluppo da parte del Personale Direttivo richiede che l'Ente abbia adottato un Sistema di PEG-PDO, Piano esecutivo di gestione e Piano degli Obiettivi, annuale e triennale, coerente con il Documento Unico di Programmazione.
- Le modalità di definizione e di gestione del PEG-PDO tra Amministrazione e Personale Direttivo sono descritte nella Procedura Ciclo di Gestione della Performance
- Gli obiettivi di sviluppo contenuti nel 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 Personale Direttivo è necessario che per ogni obiettivo venga compilata una specifica scheda contenente le seguenti informazioni:
  - Riferimento esplicito all'obiettivo strategico del DUP
  - Riferimento al centro di costo di riferimento dell'obiettivo
  - Nominativo del Dirigente/Titolare di Posizione Organizzativa responsabile dell'area e dell'obiettivo; Nominativo dell'Amministratore di riferimento, sindaco ed eventualmente Assessore Comunale di riferimento.
  - Descrizione dell'obiettivo in termini di risultati attesi
  - 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.
- Le schede degli obiettivi sono precedute da una descrizione del settore nella quale si esplicitano: gli stakeholder di riferimento; gli obiettivi permanenti; l'organizzazione del servizio. Tale descrizione è funzionale ad individuare la "Mission" del servizio e conseguentemente individuare gli indicatori con relativi target al fine della misurazione e valutazione della performance organizzativa. **Vedi sezione Performance Organizzativa**

## NOME DEL SERVIZIO

### **Servizio:**

Responsabile: .....

*Sindaco di riferimento: ..... – Assessore di riferimento -.....*

<b>Analisi degli stakeholder:</b>	-
<b>Obiettivi del servizio:</b>	
<b>Organizzazione del servizio:</b>	

**Obiettivi strategici del servizio Anno.....:**

<b>1</b>	<b>Responsabile Settore</b>					<b>Centro di costo</b>	
	<b>Responsabile Obiettivo</b>					<b>Peso</b>	
	<b>Sindaco/Assessore di riferimento</b>					<b>Tipologia</b> (Settoriale/Trasversale)	
	<b>Missione/Programma</b>					<b>Finalità</b> (Miglioramento quantitativo/Miglioramento qualitativo/Mantenimento/ Nuova istituzione)	
	<b>Obiettivo strategico di riferimento</b>						
	<b>Titolo</b>						
	<b>Descrizione</b>						
<b>Fasi</b>	<b>Descrizione delle fasi esecutive</b>	<b>Dipendenti coinvolti</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Indicatore di risultato</b> (temporale, numerico, altro)	<b>Valutazione</b>
			<b>Data fine prevista</b>	<b>Data fine prevista</b>	<b>Data fine prevista</b>		
1							
2							
.							

**MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DI SVILUPPO**

**(PUNTEGGIO MASSIMO: 30 per di dirigenti - 25 per titolari di APO)**

<b>N</b>	<b>DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI</b>	<b>1 Grado Raggiungimento %</b>	<b>2 PESO</b>	<b>3 Punteggi Parziali (1 X 2)</b>
<b>1</b>	Obiettivo 1			
<b>2</b>	Obiettivo 2			
<b>3</b>	Obiettivo 3			
<b>4</b>	Obiettivo 4			
<b>5</b>	Obiettivo 5			

**LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A XXXX PUNTI (Somma punteggi Parziali x (30/100) per dirigente oppure (Somma punteggi Parziali x (25/100) per APO**

**NOTE:**

- Il NdV 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 misurazione e valutazione della Performance del Personale Direttivo

## 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 Personale 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 20 per i Dirigenti; 30 per il titolari di Posizione Organizzativa.
- 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:

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

- Il punteggio finale riconosciuto corrisponde alla somma dei punteggi parziali ottenuti, riparametrata al valore del peso assegnato alla variabile (20 per i Dirigenti; 30 per il titolari di Posizione Organizzativa)

**MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE**

**(PUNTEGGIO MASSIMO: 20 per dirigente; 30 per APO)**

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					
<p align="center"><b>LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A XXXX PUNTI (Somma punteggi Parziali x (20/100) per dirigente oppure (Somma punteggi Parziali x (30/100) per APO)</b></p>						

**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

## ALLEGATO 1

### MANUALE APPLICATIVO VALUTAZIONE COMPETENZE

<b>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</b>		<b>2 - Orientamento al cittadino-cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente</b>	
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	1	Si dimostra spesso "autoreferenziale" 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	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	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	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	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	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	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	Supporta non di rado il processo di definizione delle policies dell'Amministrazione, esplicitando le conseguenze tecniche ed economiche delle possibili alternative strategiche. Sa tradurre gli indirizzi 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	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 individua e propone 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

indicatori appropriati	

**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 trascinante 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

--	--

<b>5 - Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato</b>	<b>6 - Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza</b>				
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="210 416 282 560">1</td> <td data-bbox="282 416 1097 560">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</td> </tr> </table>	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	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1167 416 1238 560">1</td> <td data-bbox="1238 416 2051 560">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</td> </tr> </table>	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
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				
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				
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="210 560 282 703">2</td> <td data-bbox="282 560 1097 703">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</td> </tr> </table>	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	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1167 560 1238 703">2</td> <td data-bbox="1238 560 2051 703">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</td> </tr> </table>	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
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				
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				
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="210 703 282 847">3</td> <td data-bbox="282 703 1097 847">Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere gli standard operativi prefissati ed accettati responsabilmente, ma passivamente</td> </tr> </table>	3	Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere gli standard operativi prefissati ed accettati responsabilmente, ma passivamente	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1167 703 1238 847">3</td> <td data-bbox="1238 703 2051 847">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</td> </tr> </table>	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
3	Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere gli standard operativi prefissati ed accettati responsabilmente, ma passivamente				
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				
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="210 847 282 1023">4</td> <td data-bbox="282 847 1097 1023">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</td> </tr> </table>	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	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1167 847 1238 1023">4</td> <td data-bbox="1238 847 2051 1023">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</td> </tr> </table>	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
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				
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				
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="210 1023 282 1198">5</td> <td data-bbox="282 1023 1097 1198">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</td> </tr> </table>	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	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1167 1023 1238 1198">5</td> <td data-bbox="1238 1023 2051 1198">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</td> </tr> </table>	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
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				
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 costituiscono 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

## VALUTAZIONE PERSONALE DIRETTIVO: CAPACITÀ VALUTAZIONE COLLABORATORI

- La Capacità di Valutazione dei Collaboratori costituisce una componente importante del Sistema di Valutazione della Performance del Personale Direttivo perché 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. Si misura pertanto 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, come esplicitato nell'art. 19 del D.Lgs 150/09. In particolare per detti risultati dovrà essere considerata la corrispondenza alle indicazioni di cui all'art. 31 del D.Lgs 74/2017.
- Il peso complessivo attribuito al parametro "Valutazione dei Collaboratori" nel presente Ente è pari a punti 10. 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:

<b>1</b>	Insufficiente
<b>2</b>	Mediocre
<b>3</b>	Buono /Adeguito
<b>4</b>	Ottimo
<b>5</b>	Eccellente

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

## MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE CAPACITÀ VALUTAZIONE COLLABORATORI

(PUNTEGGIO MASSIMO: 10 sia per i dirigenti che per i titolari di APO)

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					

**LA VALUTAZIONE FINALE RELATIVA AL PARAMETRO È PARI A \_\_\_\_ 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, il NdV 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

## VALUTAZIONE PERSONALE DIRETTIVO: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- La misurazione e valutazione della Performance Organizzativa, ossia della capacità del Personale Direttivo di gestire l'ambito organizzativo di diretta responsabilità, già presente nel dal D.Lgs 150/09, viene ulteriormente rafforzata nel D.lgs 74/2017, nel quale si esplicita la rilevanza di questa componente e conseguentemente la necessità di riconoscere un punteggio maggiore.
- 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.
- Per ogni servizio si deve individuare un set di indicatori che descrivono in termini numerici il servizio e che corrispondono ai 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)
- Tra tutti gli indicatori individuati verrà selezionato **un sottoinsieme di indicatori di performance**, per i quali misurare per ciascun servizio il raggiungimento degli obiettivi permanenti, definiti nelle schede di presentazione del servizio, considerate le risorse economiche e di personale assegnate e gli stakeholder di riferimento.
- La individuazione degli indicatori verrà svolta dalla direzione degli Enti, supportati dal Servizio Associato di Controllo di Gestione, ed approvata dalla giunta con la delibera di approvazione del PeG-PdO; può modificarsi nel corso del tempo in riferimento alle priorità che vengono assegnate ai singoli settori.
- Per ogni indicatore di performance deve essere individuato **un target**, definito in base a termini di legge (ad Es.: tempi di conclusione delle pratiche; termini di pagamento delle fatture) oppure in base agli obiettivi dati dalla giunta sull'andamento del triennio precedente.
- Il raggiungimento del target consente di misurare e valutare la performance del servizio secondo la scala di seguito esplicitata.

### SCALA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il grado di realizzazione degli indicatori è inferiore a 50%	Il grado di realizzazione degli indicatori è compreso tra 50% e 64%	Il grado di realizzazione degli indicatori è compreso tra 65% e 74%	Il grado di realizzazione degli indicatori è compreso tra 75% e 84%%	Il grado di realizzazione degli indicatori è compreso tra 85 % e 100%
<b>PUNTI 0</b>	<b>PUNTI 8</b>	<b>PUNTI 16</b>	<b>PUNTI 24</b>	<b>PUNTI 30</b>

A titolo esemplificativo nell'allegato 1 il set di indicatori di performance della Unione Reno Galliera, suddivisi per area e per settore approvati congiuntamente agli obiettivi di sviluppo nel PEG-PDo 2019-2021 con delibera di Giunta nr. 42 del 2/4/2019.

## VALUTAZIONE PERSONALE DIRETTIVO: QUALITÀ CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE

- 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, il NdV 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, se si tratta di titolari di APO e tra 1 ed un massimo di 10 se si tratta di personale dirigente, utilizzando la scala qualitativa che segue:

Per il personale direttivo

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

Per i dirigenti

<b>1</b>	Poco significativo, limitato
<b>3</b>	Adeguito al ruolo svolto
<b>6</b>	Superiore alle attese
<b>8</b>	Importante, innovativo
<b>10</b>	Determinante e di elevata qualità

## PUNTEGGIO PER IL CORRETTO ASSOLVIMENTO DEGLI ADEMPIMENTI DA ATTESTARE DA PARTE DEL NdV

- L'evoluzione della normativa che si è determinata a partire dal 2013 ha imposto un adeguamento del sistema di valutazione del Personale direttivo adeguandolo alla necessità di considerare tra i parametri della valutazione:
  - Le modalità di utilizzo del "Lavoro Flessibile"
  - Il rispetto delle procedure relative al tema "Trasparenza"
  - Il rispetto delle procedure e dei comportamenti relativi al tema "Anticorruzione"
  
- Per l'espressione della Valutazione nei confronti di ciascun Dirigente, il NdV dovrà considerare, per ciascuno degli *items* di cui sopra, una specifica fonte documentale:
  - Lavoro Flessibile: documentazione annuale prodotta dal Responsabile del Personale dell'Ente, da sottoporre ad Attestazione da parte dell'OIV
  - Trasparenza: informazioni e verifiche condotte dal NdV sulla base delle griglie periodicamente indicate da Anac ovvero sulla base delle azioni di monitoraggio e verifica messe in atto dal Responsabile della Trasparenza
  - Anticorruzione: Report annuale redatto e presentato al CC dal Responsabile Anticorruzione, unitamente al tema dei "Controllo Successivo" e risultati della specifica azione di monitoraggio del Piano Triennale Anticorruzione
  
- Sulla base delle verifiche condotte del NdV sui temi su richiamati la valutazione della Performance del Dirigente potrà essere attuata integrando la valutazione ottenuta attraverso l'attuale Smivap dal Dirigente sul tema "Performance organizzativa" con un addendum compreso tra 0 e -2, dove il valore "zero" corrisponde al comportamento ottimale tenuto dal Dirigente e il valore "meno due" equivale ad una valutazione negativa e comporta la riduzione di due punti del punteggio ottenuto dal Dirigente in merito al parametro considerato.

ESEMPIO:

	<b>Verifiche effettuate</b>	<b>Corrette</b>	<b>Corrette con osservazioni (-0.1* n.)</b>	<b>Parzialmente corrette (-0.2* n.)</b>	<b>Non corretta (-0.5* n.)</b>	<b>Punti detratti da performance</b>
Esempio 1	20	14	5	1	-	-0.7
Esempio 2	11	4	5	2	-	-0.9

**ALLEGATO 1****INDICATORI DI PERFORMANCE PER AREA INSERITI NEL PEG-PDO 2019- APPROVATO CON  
DELIBERA DI GIUNTA DELL'UNIONE RENO GALLIERA NR. 42 DEL 2/4/2019**

<b>AREA AFFARI GENERALI</b>			
<b>SETTORE</b>	<b>INDICATORI DI PERFORMANCE</b>	<b>TARGET</b>	<b>UM</b>
<b>SEGRETERIA- COMUNICAZIONE</b>	ACCESSI AL SITO	110000	NR
	GRADIMENTO SOCIAL -FB LIKE	3000	NR
	TEMPI DI PUBBLICAZIONE DELIBERE	6	GG
	% PROTOCOLLI DIGITALI SU PROTOCOLLI TOTALI	60	%
<b>CENTRALE UNICA DI COMMITTENZA</b>	TEMPO TRA ARRIVO DOCUMENTI E PUBBLICAZIONE BANDO/AVVISO	40	GG
<b>SERVIZI FINANZIARI</b>	INDICE TEMPESTIVITA' PAGAMENTI	0	GG
<b>PERSONALE</b>	ORE DI FORMAZIONE AI DIPENDENTI	900	ORE
<b>SERVIZIO INFORMATICO ASSOCIATO</b>	TEMPO MEDIO RISPOSTE TELEFONATE	62	SEC
	TEMPO MEDIO DI SOSTITUZIONE HARDWARE	5	GG
	PERCENTUALE CHIUSURA IN 0-3 GIORNI DEI TICKET DI RICHIESTA DI ABILITAZIONI PER NUOVI UTENTI	70	%
<b>AREA POLIZIA LOCALE</b>			

	INDICATORI DI PERFORMANCE	TARGET	UM
<b>POLIZIA LOCALE</b>	ORE EDUCAZIONE STRADALE	950	NR
	AUTOCARRI CONTROLLATI	600	NR
	SLOT MACHINE-CONTROLLI EFFETTUATI	350	NR
	ALCOL TEST EFFETTUATI	200	NR
	% ACCERTATO/PREVISIONE DEFINITIVA	100	%
<b>PROTEZIONE CIVILE</b>	ISCRITTI ALERT SYSTEM	1580	NR
	INCONTRI FORMATIVI COI COMUNI	16	NR

<b>AREA GESTIONE TERRITORIO</b>			
	INDICATORI DI PERFORMANCE	TARGET	UM
<b>SUAP</b>	TEMPI MEDI RILASCIO PERMESSO DI COSTRUIRE	75	GG
	TEMPI MEDI RILASCIO AUTORIZZAZIONE SISMICA	60	GG
	TEMPI MEDI RILASCIO AUTORIZZAZIONI TEMPORANEE	30	GG
	CONTROLLI EFFETTUATI IN CANTIERE	50	NR
<b>URBANISTICA</b>	TOTALE VARIANTI ADOTTATE (PSC E RUE)	5	NR

<b>AREA SERVIZI ALLA PERSONA</b>			
	INDICATORI DI PERFORMANCE	TARGET	UM
<b>STAFF-BACK OFFICE E PRESID</b>	SCOSTAMENTO TEMPORALE MEDIO DI EMISSIONE BOLLETTE	2	GG
<b>SOCIALE-ANZIANI E DISABILI</b>	TEMPI PRESA IN CARICO DIMISSIONI PROTETTE	3	GG
<b>SOCIALE-FAMIGLIE E MINORI</b>	NR. PRESE IN CARICO	230	NR
<b>SOCIALE-POLITICHE ABITATIVE</b>	% IMPORTO MOROSITA' RECUPERATO NELL'ANNO	1,5	%
<b>UFFICIO DI PIANO</b>	SERVIZI CONTRASTO POVERTA' - PROGETTI SOTTOSCRITTI	448	NR
	UTENTI PUNTO MIGRANTI	5500	NR
<b>NIDO</b>	LISTA D'ATTESA	0	NR
	% COPERTURA DOMANDA POTENZIALE	35	%

<b>SERVIZI 3-5</b>	DOMANDE ON LINE SUL TOTALE DELLE DOMANDE	100	%
<b>SERVIZI EXTRASCOLASTICI</b>	DOMANDE ON LINE SUL TOTALE DELLE DOMANDE	80%	%
	DOMANDE PRESENTATE OGNI ANNO PER PRE-POST SCUOLA	28,46	%
	DOMANDE PRESENTATE OGNI ANNO PER TRASPORTO	27,57	%
	DOMANDE PRESENTATE OGNI ANNO PER REFEZIONE	29,88	%
<b>TEATRO</b>	GIORNATE SPETTACOLI	192	NR
	INDICE DI GRADIMENTO		%
<b>MUSEI E MOSTRE</b>	PARTECIPANTI MUSEI	9321	NR
<b>BIBLIOTECHE</b>	PRESENZE BIBLIOTECHE	122477	NR
<b>TURISMO</b>	INIZIATIVE PROMOSSE	13	NR
	PARTECIPANTI A INIZIATIVE	150	NR
	PRESENZE NELLE STRUTTURE RICETTIVE		NR
<b>SPORT E POLITICHE GIOVANILI</b>	TAVOLI CON LE SOCIETA' SPORTIVE	5	NR