



Provincia di Padova

Allegato 3

Modalità di misurazione della performance del Direttore Generale

1. Sistema di misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del Direttore Generale fa riferimento ai seguenti elementi strategici:

- a) Performance organizzativa:
 - Raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'ente.
- b) Performance individuale:
 - Obiettivi gestionali individuali;
 - Competenze professionali e manageriali.

2. Performance organizzativa

Il livello di raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'Ente influisce nella valutazione della performance organizzativa del Direttore Generale, sulla base di un punteggio secondo la scala di valori della tabella di seguito riportata.

Valore medio di performance raggiunta dall'intero Ente	Punteggio quota performance organizzativa del Direttore Generale
>95	100%
≤ 95 e > 90	95%
≤ 90 e ≥ 85	90%
< 85 e ≥ 75	80%
< 75 e ≥ 65	70%
< 65 e ≥ 50	60%
< 50	50%

Il risultato della performance dell'Ente consiste nella media aritmetica dei punteggi conseguiti da ciascuna Area funzionale, ottenuta sommando il risultato di performance raggiunto da tutte le Aree (prendendo a riferimento i soli obiettivi assegnati) e dividendo per il numero delle Aree stesse.

Esempio: posto che nell'anno di riferimento la media aritmetica del raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'Ente sia pari a 94, il punteggio ottenuto dal Direttore Generale sarà pari al valore di 95%.

PO = 95 %

3. Performance individuale

3.1) Calcolo risultato obiettivi gestionali

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali influisce nella valutazione della performance individuale, sulla base del rapporto fra la somma del prodotto tra il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e rispettivo peso e il numero degli obiettivi stessi.

$$Ro = (R1 \times P1) + (R2 \times P2) + (R3 \times P3) + (R...n \times P...n)$$

N (...n)

Dove:

- Ro = Risultato obiettivi;
- R = Risultato grado raggiungimento obiettivo;
- P = Peso dell'obiettivo definito in sede di attribuzione;
- N = numero totale degli obiettivi attribuiti.

Esempio:

Obiettivi individuali	Pesatura	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato degli obiettivi
Obiettivo 1	1	100	$100 \times 1 = 100$
Obiettivo 2	0,9	100	$100 \times 0,9 = 90$
Obiettivo 3	0,8	92	$92 \times 0,8 = 73,6$
Obiettivo 4	1	97	$97 \times 1 = 97$
Totale			360,6

$$Ro = \frac{(100 \times 1) + (100 \times 0,9) + (92 \times 0,8) + (97 \times 1)}{4} = 90,15$$

3.2) Calcolo risultato esercizio delle competenze professionali e manageriali

La valutazione della performance del Direttore Generale tiene conto anche del grado di esercizio delle seguenti competenze professionali e manageriali:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione
Capacità di pianificazione e controllo nell'attuazione degli obiettivi e dei programmi dell'Amministrazione	Capacità di programmare di	<i>Capacità di prioritizzazione degli obiettivi rispetto alle scelte strategiche e alle linee programmatiche dell'Amministrazione</i>
		<i>Capacità di organizzare attività e risorse in maniera razionale ed efficiente, utilizzando le risorse disponibili con criteri di economicità e ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.</i>
	Capacità di gestione del tempo e dei sistemi di delega	<i>Capacità di rispettare i tempi (anche procedurali) e le scadenze fissate dalla legge e dai regolamenti.</i>
	Capacità di monitoraggio e controllo di	<i>Capacità di misurazione dei progressi, dell'analisi degli scostamenti e della valutazione dei risultati</i>

	Capacità di riorientamento della gestione	<i>Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo</i>
Capacità di governance e di comunicazione	Governance esterna	<i>Capacità di rappresentare l'ente nell'interlocazione tecnica con i portatori di interessi istituzionali</i>
	Governance interna	<i>Capacità di coordinamento e sovrintendenza dei Dirigenti, al fine di garantire l'unità di indirizzo amministrativo, ossia che una pluralità di Dirigenti svolgano la loro azione avendo di mira un disegno complessivo unitario costituito dalla programmazione dell'ente.</i>
	Comunicazione interna ed esterna	<i>Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna</i>
Capacità di leadership	Competenza	<i>Possesso delle competenze tecniche necessarie per la gestione del lavoro e per consolidare la credibilità del ruolo</i>
	Autorevolezza	<i>Capacità personali (conoscenza di sé e autocontrollo), capacità di innovare, capacità di tenuta psico-fisica e dello stress</i>
	Esempio	<i>Comportamento coerente con la parola e fondamentalmente ispirato all'integrità e, cioè, alla lealtà, all'onestà, alla correttezza</i>
	Creatività	<i>Capacità di avvalersi della propria esperienza e dei contributi degli altri per elaborare risposte nuove, individuando delle soluzioni che non rispondano agli schemi canonici correnti.</i>
Capacità di relazionarsi con l'organo di indirizzo politico	Problem solving	<i>Capacità di risoluzione dei problemi in maniera efficace, efficiente e tecnicamente corretta rispetto alle direttive ricevute e agli obiettivi e programmi dell'Amministrazione</i>
Capacità di gestione delle situazioni ambientali mutevoli e imprevedibili	Adattamento e flessibilità	<i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'ambiente esterno ed interno, dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro, allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi e di gestire i processi e i procedimenti perseguendo obiettivi di trasparenza e semplificazione</i>

Ad ognuno dei comportamenti attesi di cui sopra, viene attribuito in sede di definizione degli obiettivi, un peso, in termini percentuali, che va da 0 a 100. La somma complessiva dei pesi deve essere pari a 100.

Per ognuna delle capacità di cui sopra, anche nella declinazione dei comportamenti attesi, a consuntivo viene attribuito al Direttore Generale un punteggio che va da 0 a 100.

Il risultato finale relativo all'esercizio delle competenze professionali e manageriali è dato dalla somma del prodotto tra i singoli parametri e rispettivo peso:

$$\text{CPM} = (C1 \times P1) + (C2 \times P2) + (C3 \times P3) + (C4 \times P4) + (C \dots n \times P \dots n)$$

Dove:

- CPM = Competenze Professionali e Manageriali;
- C= Risultato singolo comportamento atteso;
- P = Peso di ogni singolo comportamento atteso in sede di attribuzione degli obiettivi.

Esempio:

Tipologia di comportamento	Comportamento atteso	Descrizione	Peso (%)	Risultato grado di raggiungimento (%)	Risultato delle competenze
Capacità di pianificazione e controllo nell'attuazione degli obiettivi e dei programmi dell'Amministrazione	Capacità di programmare	<i>Capacità di prioritizzazione degli obiettivi rispetto alle scelte strategiche e alle linee programmatiche dell'Amministrazione</i>	5	100	0,05 x 100 = 5
		<i>Capacità di organizzare attività e risorse in maniera razionale ed efficiente, utilizzando le risorse disponibili con criteri di economicità e ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.</i>	10	95	0,10 x 95 = 9,5
	Capacità di gestione del tempo e dei sistemi di delega	<i>Capacità di rispettare i tempi (anche procedurali) e le scadenze fissate dalla legge e dai regolamenti.</i>	5	100	0,05 x 100 = 5
	Capacità di monitoraggio e controllo	<i>Capacità di misurazione dei progressi, dell'analisi degli scostamenti e della valutazione dei risultati</i>	5	85	0,05 x 85 = 4,25
	Capacità di riorientamento della gestione	<i>Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo</i>	5	95	0,05 x 95 = 4,75
Capacità di governance e di comunicazione	Governance esterna	<i>Capacità di rappresentare l'ente nell'interlocazione tecnica con i portatori di interessi istituzionali</i>	5	100	0,05 x 100 = 5
	Governance interna	<i>Capacità di coordinamento e sorveglianza dei Dirigenti, al fine di garantire l'unità di indirizzo amministrativo, ossia che</i>	5	98	0,05 x 98 = 4,9

		<i>una pluralità di Dirigenti svolgano la loro azione avendo di mira un disegno complessivo unitario costituito dalla programmazione dell'ente.</i>			
	Comunicazione interna ed esterna	<i>Capacità di gestione dei processi di comunicazione interna ed esterna</i>	5	95	$0,05 \times 95 = 4,75$
Capacità di leadership	Competenza	<i>Possesso delle competenze tecniche necessarie per la gestione del lavoro e per consolidare la credibilità del ruolo</i>	10	100	$0,1 \times 100 = 10$
	Autorevolezza	<i>Capacità personali (conoscenza di sé e autocontrollo), capacità di innovare, capacità di tenuta psico-fisica e dello stress</i>	10	97	$0,10 \times 97 = 9,7$
	Esempio	<i>Comportamento coerente con la parola e fondamentalmente ispirato all'integrità e, cioè, alla lealtà, all'onestà, alla correttezza</i>	10	95	$0,10 \times 95 = 9,5$
	Creatività	<i>Capacità di avvalersi della propria esperienza e dei contributi degli altri per elaborare risposte nuove, individuando delle soluzioni che non rispondano agli schemi canonici correnti.</i>	10	100	$0,1 \times 100 = 10$
Capacità di relazionarsi con l'organo di indirizzo politico	Problem solving	<i>Capacità di risoluzione dei problemi in maniera efficace, efficiente e tecnicamente corretta rispetto alle direttive ricevute e agli obiettivi e programmi dell'Amministrazione</i>	5	95	$0,05 \times 95 = 4,75$
Capacità di gestione delle situazioni ambientali mutevoli e imprevedibili	Adattamento e flessibilità	<i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'ambiente esterno ed interno, dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro, allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi e di gestire i processi e i procedimenti perseguendo obiettivi di trasparenza e semplificazione</i>	10	100	$0,1 \times 100 = 10$

Il risultato finale della valutazione della performance individuale sarà dato dalla media aritmetica tra il valore finale degli obiettivi individuali (punto 3.1) e quello delle competenze professionali e manageriali (punto 3.2):

$$PI = \frac{Ro + CPM}{2}$$

Dove:

- PI = Performance individuale;
- Ro = Risultato obiettivi individuali;
- CPM = Competenze Professionali e Manageriali;

Esempio:

$$PI = \frac{90,15 + 97,1}{2} = 93,625$$

4. Risultato finale

La valutazione finale del Direttore Generale tiene conto dei parametri presi in considerazione secondo il seguente schema di riproporzionamento, sulla base della ripartizione della performance tra organizzativa e individuale stabilita in sede di contrattazione.

A titolo solo esemplificativo e limitatamente alla funzionalità dell'esempio di cui sotto, si pone che la suddivisione della performance generale sia relativa ad una quota del 40% destinata alla performance organizzativa e una quota del 60% a quella individuale:

Fattori di valutazione	Peso
A) Performance organizzativa – (Raggiungimento della totalità degli obiettivi dell'ente)	Max 40 punti
B) Performance individuale – (Obiettivi gestionali individuali e competenze professionali e manageriali)	Max 60 punti
Punteggio totale	100 punti

Il risultato finale della performance del Direttore Generale è dato dalla somma del prodotto tra il risultato della performance organizzativa e relativo peso e di quello della performance individuale e relativo peso:

$$Rfp = (PO \times 0,40) + (PI \times 0,60)$$

Dove:

- Rfp = Risultato finale della performance;
- PO = Risultato performance organizzativa;
- PI = Risultato performance individuale.

Esempio:

$$Rfp = (95 \times 0,40) + (93,625 \times 0,6) = 94,175$$