



CITTA' DI TERRACINA

PROVINCIA DI LATINA

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

| | | |
|------------|--------------|---|
| Nr. Delib. | 204 | OGGETTO: Approvazione sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/09. |
| Data | 14 GIU. 2013 | |

L'anno duemilatredici, il giorno quattordici del mese di giugno alle ore 9,30 e seguenti, nella sede Comunale, in seguito a convocazione disposta dal Sindaco, si è riunita la Giunta Comunale, alla presenza degli Assessori:

| | | | | | |
|------------------|------------------|----------|---|---------|---|
| TINTARI | Roberta Ludovica | PRESENTE | X | ASSENTE | |
| CERILLI | Paolo | PRESENTE | X | ASSENTE | |
| DI SAURO | Marcello | PRESENTE | | ASSENTE | X |
| PERCOCO | Dario | PRESENTE | | ASSENTE | X |
| PESCANTE | Mario | PRESENTE | | ASSENTE | X |
| SELVAGGI | Emilio | PRESENTE | X | ASSENTE | |
| SCISCIONE | Gianfranco | PRESENTE | X | ASSENTE | |

Partecipa alla seduta il sottoscritto Segretario Comunale, **dr. Marco RAPONI**.

Assume la presidenza il **Sindaco dr. Nicola PROCACCINI**, il quale, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta per la trattazione degli argomenti proposti.

PARERI PREVISTI DALL'ART. 49 DEL DECRETO LEGISLATIVO 18 AGOSTO 2000, N. 267

| PARERE DI REGOLARITA' TECNICA | PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE |
|--|--|
| <p>Si esprime parere FAVOREVOLE in ordine alla regolarità tecnica della proposta di deliberazione in oggetto. _____</p> <p>Terracina, <u>13/06/2013</u></p> <p>IL DIRIGENTE (dr. Giancarlo DE SIMONE)</p> | <p>Si esprime parere FAVOREVOLE in ordine alla regolarità contabile della proposta di deliberazione in oggetto. _____</p> <p><u>NON PREVISTO</u></p> <p>Terracina,</p> |

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO CHE:

- in data 16 novembre 2009 è entrato in vigore il decreto-legislativo 27 ottobre 2009 n.150 "Attuazione della legge 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", cosiddetto "Decreto Brunetta", che ha introdotto nuovi ed ulteriori adempimenti in capo agli Enti locali e che contiene diverse disposizioni innovative, alcune delle quali immediatamente dispositive, mentre altre costituiscono principi fondamentali dell'ordinamento, cui adeguarsi a livello regolamentare interno;
- l'attuazione delle disposizioni del Decreto è diretto allo sviluppo di una cultura del merito e della valorizzazione della qualità del lavoro e della produttività, del singolo e dell'intera amministrazione attraverso l'implementazione di adeguati sistemi di valutazione delle performance;
- l'adeguamento da porre in essere comporta notevoli difficoltà legate alla complessità della riforma e alle molteplicità degli ambiti da essa trattati, che riguardano la predisposizione del Piano della performance, la valutazione delle performance individuali ed organizzative, la valorizzazione del merito e della produttività dei dipendenti, il ruolo della dirigenza, la contrattazione collettiva nonché l'apparato disciplinare;
- con deliberazione n. 88 del 04.03.2013 come modificata da deliberazione n. 188 del 04.06.2013, nel rispetto delle disposizioni di legge in materia, la Giunta Comunale ha approvato il nuovo Regolamento degli Uffici e dei Servizi;

DATO ATTO CHE

- la definizione del sistema rientra nella competenza degli Organismi di valutazione ai sensi sia dell'art. 30 comma 3, ove è previsto espressamente, sia dell'art. 7 comma 2 del decreto;
- l'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Amministrazione, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7 comma 1 del decreto;
- in data 16.01.2013 alle ore 15:24 è stata inviata a mezzo mail alle OO.SS provinciali e alle R.S.U. richiesta di osservazioni e controdeduzioni all'approvando sistema di misura e valutazione della performance;
- alla data odierna non risulta pervenuta alcuna controdeduzione e/o controproposta circa il sistema di misurazione e valutazione in oggetto;
- il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi di trasparenza e le amministrazioni pubbliche devono garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance;

VISTE

le deliberazioni della CIVIT in materia;

PRESO ATTO CHE

con provvedimento Sindacale n. 43040 del 18/09/2012 è stato nominato l'O.I.V. nelle persone di:

- Dott. Vincenzo Giannotti - Presidente;
- Dott. Giuseppe Mosa - componente;
- D.ssa Daniela Pagliarosi - componente;

RILEVATO CHE

l' O.I.V., ha definito il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" allegato alla presente deliberazione;

VISTO

il parere di sola regolarità tecnica espresso sul presente provvedimento ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. n. 267/2000 e ss.mm.ii., atteso che il presente atto viene adottato ad invarianza di spesa;

VISTO

il vigente statuto Comunale;

Con voto unanime

DELIBERA

per le motivazioni in premessa enunciate:

1. **di adottare** ai fini del rispetto delle disposizioni di cui al decreto-legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 – il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” allegato alla presente deliberazione per farne parte integrante e sostanziale;
2. di procedere ai sensi dell’art. 2 comma 19 del D.L.06/07/2012 n.95, così come convertito con modificazioni dalla Legge 07/08/2012 n.135, di procedere all’informativa sindacale inviando copia della presente deliberazione e dell’allegato Sistema di Misurazione e Valutazione a tutte le OO.SS;
3. **di abrogare** ogni precedente deliberazione giunta, o parti di esse, confliggenti con il presente atto;
4. **di demandare** al Dirigente del Dipartimento Affari Generali, Risorse Umane e Servizi Demografici ai sensi dell’art. 2 comma 19 del D.L.06/07/2012 n.95, così come convertito con modificazioni dalla Legge 07/08/2012 n.135, di procedere all’informativa sindacale inviando copia della presente deliberazione e dell’allegato Sistema di Misurazione e Valutazione a tutte le OO.SS, nonché di effettuare la pubblicazione del sistema di misurazione e valutazione sul sito web del Comune.

Indi

LA GIUNTA

Con voto separato ed unanime

DELIBERA

Di dichiarare, per l’urgenza, il presente atto immediatamente esecutivo.

La proposta, messa a votazione, è approvata all’unanimità.

Il presente verbale viene così sottoscritto:

IL PRESIDENTE
dr. Nicola PROCACCINI

IL SEGRETARIO COMUNALE
dr. Marco RAPONI

REFERTO DI PUBBLICAZIONE

Si certifica, su conforme dichiarazione del Delegato alla Pubblicazione, che copia del presente verbale è stata pubblicata il giorno 19 GIU 2013 sull'Albo Pretorio on line del Comune (all'indirizzo: <http://www.gazzettaamministrativa.it>), ai sensi dell'art. 32 della legge 18 giugno 2009, n. 69.

Terracina, 19 GIU, 2013

IL DELEGATO ALLA PUBBLICAZIONE

LA SEGRETERIA GENERALE

Il Delegato
Istruttore Amministrativo
Raimondo Panno

La presente deliberazione è divenuta esecutiva il _____ :

- perchè trascorsi 10 (dieci) giorni dalla data di inizio della pubblicazione ((art. 134, comma 3, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267);
- perchè adottata con la formula della immediata eseguibilità ((art. 134, comma 4, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267).

Terracina,

p. L'UFFICIO DELIBERAZIONI

Comune di
Terracina

SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE

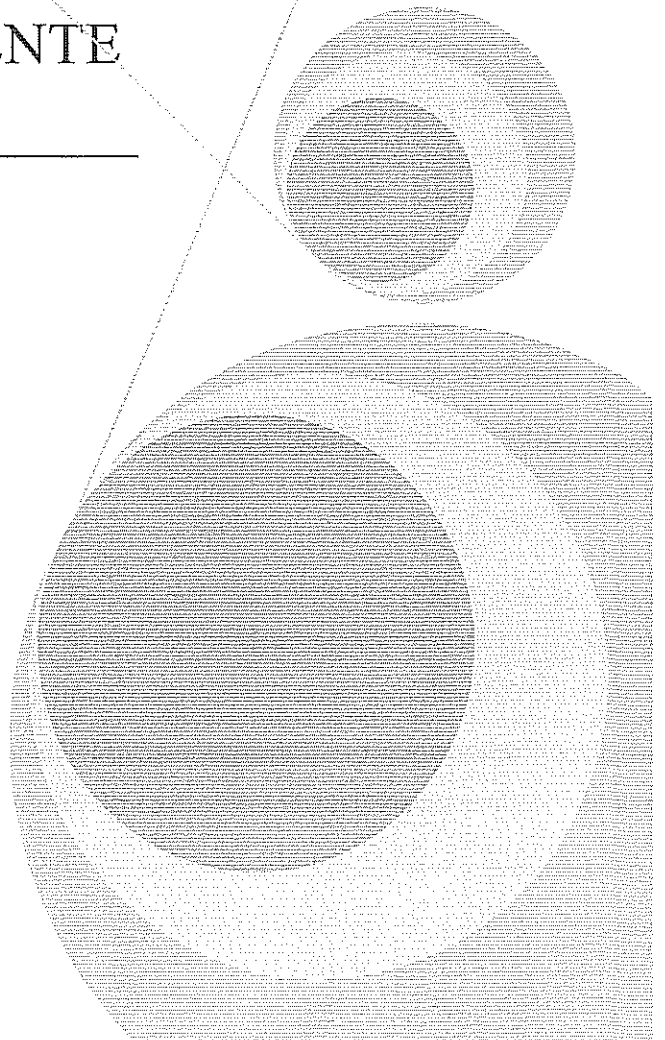
ORGANISMO INDIPENDENTE
DI VALUTAZIONE

Presidente: Dott. Vincenzo Giannotti

Componente: Dott. Giuseppe Mosa

Componente: D.ssa Daniela Pagliaroli

Data



IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'Art.3 del D.Lgs.150/09 obbliga le amministrazioni pubbliche a misurare e valutare la loro performance, con riferimento alla loro amministrazione nel suo complesso, alle posizioni organizzative, alle aree di responsabilità in cui si articola ed ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione per la valutazione l'integrità e la trasparenza (CIVIT).

Alla luce della Delibera n. 89 della Commissione, sono indicati requisiti minimi di cui, ogni amministrazione pubblica dovrà dotarsi al fine di introdurre un sistema di misurazione della *performance*:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*;
4. caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla Commissione;
5. rilevazione effettiva della *performance*, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Questo sistema di misurazione è volto a rendere le organizzazioni capaci di:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto a questi;
- legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare le proprie *performance* in un'ottica di *benchmarking* nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- influenzare i comportamenti organizzativi;
- generare cicli di apprendimento.

Se sviluppato in modo corretto un sistema di misurazione può rendere un'organizzazione capace di:

- formulare e comunicare i propri obiettivi, e verificare che questi siano conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare *accountability* e responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Un sistema di misurazione delle *performance* si compone almeno di due elementi fondamentali:

1. *indicatori*: sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi, e non valori 'ideali' o a valori 'veri'

2. *target*: Sono il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso

un *target* si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il *target* sia ambizioso, ma realistico;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il *target* effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo

Performance organizzativa

La performance organizzativa esprime il risultato che una intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini. Un corretto approccio di un processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Comune di Terracina, la cui attuazione sarà effettuata dall'organo di indirizzo politico, si dovrà articolare nelle seguenti fasi, in coerenza con quanto evidenziato dal CIVIT:

- Definizione di una mappa strategica;
- Definizione della mappa delle competenze e delle responsabilità;
- Elaborazione di un conseguente piano della performance a cui collegare a ciascuna funzione, servizio o attività la propria strategia in termini di ;
 - Obiettivi (strategici, di miglioramento, di consolidamento);
 - Indicatori di misurazione;
 - Target o valori obiettivo da raggiungere;
 - Valore di partenza;
 - Declinazione organizzativa a cui attribuire gli obiettivi (dirigente, posizioni organizzative/alte professionalità, responsabili di servizi, gruppi di lavoro);
 - Risorse finanziarie assegnate e/o dedicate (in termini di personale, spese per consulenza e/o beni o servizi esterni).

Secondo la definizione dell'art.8 comma 1 del D.Lgs.150/09 il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa riguarda:

- a) l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

1) Definizione della mappa strategica.

La mappa strategica è lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa sia a livello generale di Ente che nelle sue specifiche articolazioni. La stessa è strutturata ad albero che passando dagli ambiti strategici giunge ai macro obiettivi, da questi agli obiettivi e dagli obiettivi agli indicatori, i risultati sono classificati come outcome. Qui di seguito un esempio di mappa strategica:

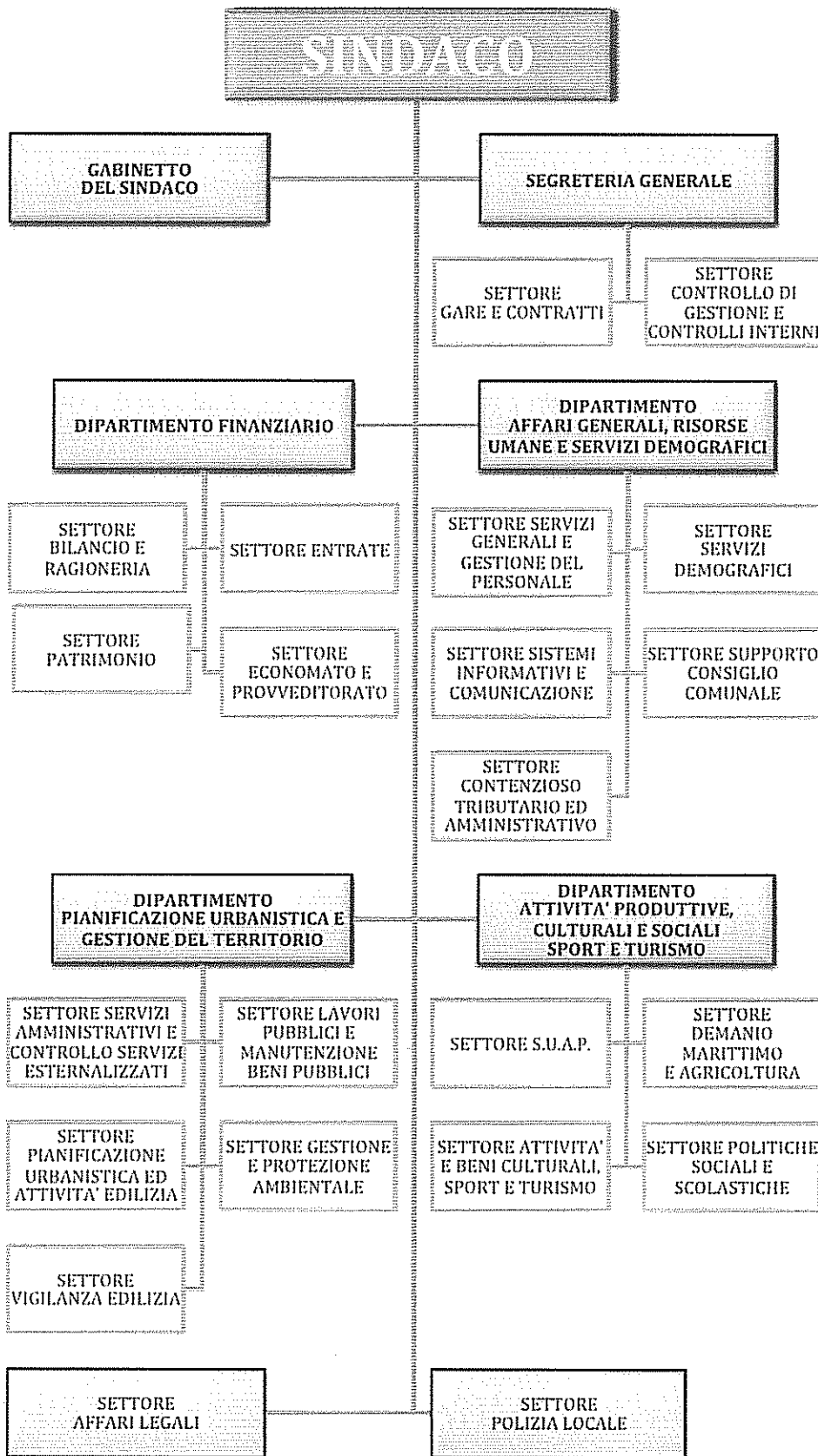
| Prospettive | Macro-obiettivi | | | | |
|--|-----------------------------------|--|---|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Prospettiva Cittadini | Promuovere la sicurezza pubblica | Sostenere le fasce deboli | Favorire lo sviluppo urbanistico sostenibile | Promuovere il turismo di qualità | Sviluppare la formazione e la cultura |
| Prospettiva Economica Finanziaria | Rafforzare la cittadinanza attiva | Salvaguardare l'ambiente | Migliorare la mobilità | Valorizzare il centro storico | |
| Prospettiva Processi Interni | | Valorizzare il patrimonio | Ottimizzare le risorse | Potenziare finanziamenti alternativi | |
| Prospettiva Innovazione e Crescita | | Potenziare il monitoraggio delle gestioni esternalizzate/ soc. partecipate | Semplificare e snellire le procedure in particolare col Cittadino | Potenziare le Infrastrutture | |
| | | Potenziamento tecnologico | Formazione del personale | Motivazione del personale | |

Sulla base della su esposta mappatura strategica che rappresenta una prima e significativa sintesi di orientamento, la stessa sarà adattata dalla struttura del Comune di Terracina nella definizione del piano della performance, i cui contenuti saranno specificati secondo le funzioni strategiche fondamentali definite.

2) Definizione della mappa delle competenze e delle responsabilità

L'organizzazione amministrativo-gestionale dell'Ente è una struttura complessa articolata per dipartimenti, settori, servizi ed uffici, secondo il seguente organigramma:

ORGANIGRAMMA



L'articolazione di tale struttura richiede necessariamente una correlazione tra strutture, attività svolte ed, a cascata, le responsabilità individuali. Al concetto di responsabilità va necessariamente collegato il concetto di competenza vale a dire l'insieme di capacità, conoscenze, esperienze che la persona possiede diventando l'aspetto fondamentale su cui incentrare la gestione del personale e la definizione di ciò che è atteso dal

lavoratore. Se ogni attività lavorativa diventa così unica e sempre più incentrata sulle capacità del singolo individuo, diventa fondamentale per l'ente analizzare le proprie specificità organizzative e affrontare in modo nuovo la definizione di ciò che ci si attende dal lavoratore in termini di prestazione; non più quindi insieme di compiti definiti e descritti in modo preciso, costante nel tempo, connessi a ruoli e responsabili di unità organizzativa stabili, ma sempre più performance che evolvono nel tempo, che variano in funzione dei diversi ruoli che la persona si trova a ricoprire e connesse con risultati complessivi raggiungibili dal singolo attraverso elevati gradi di autonomia e responsabilità. Se definiamo la "Performance" dell'individuo, come il contributo che l'individuo porta per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, la performance diventa ciò per cui il lavoratore viene pagato, cioè l'oggetto della prestazione lavorativa. In questo senso, essendo i rapporti di lavoro nella pubblica amministrazione un rapporto di diritto privato, l'oggetto del contratto diviene il profilo professionale. La performance e i comportamenti attraverso cui si manifesta si distinguono in due tipologie:

- la performance di compito che definisce i risultati tecnici del lavoro;
- la performance di contesto, che contribuisce a mantenere le condizioni che favoriscono un efficace funzionamento della dimensione tecnica del lavoro; ad esempio sono ricomprese attività come la collaborazione ai colleghi, la formazione degli stessi, le capacità relazionali, la perseveranza, tutti comportamenti che migliorano le condizioni organizzative e favoriscono il raggiungimento dei risultati.

L'analisi della performance lavorativa pone in evidenza le differenze individuali; ciò che determina differenti valori di performance sono l'insieme delle competenze (intese come conoscenze, abilità e abitudini) detenute dal singolo individuo. A sua volta, queste sono frutto di differenze individuali in termini di abilità ed esperienze. Per quanto riguarda invece le due tipologie di performance, la performance di compito può variare ovviamente da mansione a mansione; invece la performance di contesto rimane uguale o almeno simile per attività di lavoro anche molto diverse. Appare pertanto fondamentale, da parte dell'amministrazione la definizione preliminare di un modello delle competenze interne all'ente, in quanto al fine di valorizzare le competenze del personale, occorrerà innanzitutto definire e misurare le sue competenze. Le competenze sono definibili come l'insieme di conoscenze, capacità e qualità proprie della professione che la persona esercita nell'organizzazione e che deve utilizzare per raggiungere i risultati dell'ente. Un catalogo delle competenze si può impennare su pochi fattori. I fattori da considerare possono essere così individuati:

- la padronanza applicativa delle conoscenze, riferite sia ad aspetti rilevanti in linea generale per il sistema delle autonomie locali, oppure riferite a specifiche aree professionali o funzionali;
- le qualità di comportamento nel contesto.

Sembra infatti opportuno considerare, più che le conoscenze in sé, la padronanza applicativa delle stesse, cioè il sapere concretamente espresso e manifestato nell'attività di lavoro, che è proprio della professione o del mestiere che una persona esercita in azienda e che deve utilizzare per raggiungere i risultati richiesti. In questo senso, la padronanza delle conoscenze che si può considerare significativa comprende sia il sapere generale e organizzativo sia il know how tecnico, funzionale e disciplinare. Da questo punto di vista è opportuno che il catalogo consideri sia conoscenze di ordine generalistico, che si possono ritenere

rilevanti per tutto il sistema delle autonomie locali, indipendentemente dal ruolo professionale ricoperto. Sia conoscenze specifiche riferite a una serie di aree professionali, tecnico funzionali, o di ampio settore di attività. In secondo luogo, il catalogo considera le competenze maggiormente orientate a sviluppare buone performances di contesto; emerge a questo proposito il concetto di comportamento nel contesto, cui si possono ricondurre una serie di abilità che possono avere estesa applicazione, e sono per lo più connesse a doti personali, quali si manifestano nell'attenzione, nell'impegno, nelle relazioni, nella visione, nella cura di ciò che è al contorno di una prestazione tecnica. Tali qualità si concretano in comportamenti positivi per l'organizzazione e consentono la piena esplicitazione delle conoscenze possedute. Il catalogo funziona così nel suo insieme come un menu aperto, nel cui ambito si possono scegliere i fattori rilevanti per le diverse applicazioni. Esso prevede che l'analisi e la valutazione delle competenze inerenti ciascun profilo, o anche posizione di lavoro specifica, possa considerare:

- fattori di padronanza di conoscenze generali, ciascuno articolato in una pluralità di variabili;
- un ambito di padronanza di conoscenze specifiche, da scegliere in una lista di aree disciplinari o specialistiche, ciascuna delle quali articolati in una pluralità di fattori
- fattori che definiscono il comportamento nel contesto

Tenuto conto, pertanto, delle disposizioni contrattuali dei diversi profili professionali, l'applicazione del sistema consente di approfondire l'analisi delle competenze per ciascun ruolo, con un livello di personalizzazione molto spinto, ma anche sottolineando la rilevanza di fattori di rilevanza generale per la realtà operativa degli Enti. Il catalogo, inoltre, è orientato in modo privilegiato verso l'analisi delle competenze riferite ai ruoli più complessi ed in particolare a quelli delle figure di knowledge workers, ma si può prestare anche ad utilizzi estesi a tutti i profili e ruoli operativi di un ente, semplicemente focalizzando l'attenzione verso alcuni fattori e omettendo altri.

❖ Conoscenze generali

Per conoscenze generali si intendono quelle conoscenze che sono necessarie per ricoprire adeguatamente il ruolo professionale, indipendentemente dal lavoro svolto e dalla specializzazione professionale. Sono così quelle competenze indispensabili per operare nell'Ente.

❖ Conoscenze specialistiche

Le conoscenze specialistiche riguardano quell'insieme di conoscenze teoriche e capacità tecniche che formano la specifica professionalità. Diventano così l'elemento caratterizzante i diversi profili di competenza. Il Profilo di competenza è l'insieme delle competenze professionali che definiscono un singolo ruolo/mansione all'interno dell'ente. Potremo avere diversi profili professionali che varieranno:

- in funzione della categoria;
- in funzione dei processi servizi erogati dall'ente.

Così ogni organizzazione, partendo dai profili professionali detenuti e dai processi gestiti individuerà i propri profili di competenza.

Le conoscenze specialistiche si distinguono poi in:

- CONOSCENZE E CAPACITA' TECNICHE

Sono l'insieme delle conoscenze teoriche, di discipline, capacità di lavoro che permettono di raggiungere risultati di lavoro.

- CONOSCENZE ORGANIZZATIVE

Sono l'insieme delle conoscenze delle procedure di lavoro, processi settoriali e intersettoriali e di tutti i fattori organizzativi relativi all'area professionale di appartenenza.

Per ogni profilo di competenza si potranno individuare un insieme di conoscenze tecniche e organizzative.

Così per ogni profilo potranno variare:

- il tipo di conoscenze e capacità specialistiche detenute
- il numero
- il livello di padronanza delle stesse

In questo modo avremo un sistema aperto, che permette di costruire i profili di competenza. Ovviamente al crescere delle categorie i profili di competenza presenteranno un numero crescente di conoscenze e comportamenti detenuti e livelli di padronanza più elevati.

- ❖ Comportamenti di contesto

I comportamenti di contesto identificano l'insieme di capacità e atteggiamenti che si mettono in atto per poter realizzare la performance di contesto, vale a dire l'insieme di comportamenti lavorativi che contribuiscono a mantenere le condizioni che favoriscono un efficace funzionamento della dimensione tecnica del lavoro; ad esempio sono ricomprese attività come la collaborazione ai colleghi, la formazione degli stessi, le capacità relazionali, la perseveranza, tutti comportamenti che migliorano le condizioni organizzative e favoriscono il raggiungimento dei risultati. Si individuano in particolare capacità e atteggiamenti.

Le capacità sono l'insieme dei comportamenti che la persona possiede e che può agire. Nel modello vengono individuate le seguenti capacità:

- capacità cognitive (capacità di analisi, sintesi, capacità di innovare e flessibilità di pensiero)
- capacità gestionali e di realizzazione (auto-gestione e gestione di persone e di risorse, capacità di decisione anche in situazione di stress, capacità realizzative e capacità di organizzazione delle risorse umane e materiali)
- capacità relazionali (comprensione della situazione relazionale, ascolto, influenza, integrazione)

Si individuano poi una serie di ORIENTAMENTI e atteggiamenti relativi ai comportamenti organizzativi messi in atto.

SCHEDA DEL PROFILO DI COMPETENZA

Il profilo di competenza verrà ad essere descritto da una scheda riepilogativa che conterrà gli elementi essenziali relativi alle competenze da detenersi e al loro livello. In particolare la scheda si compone delle seguenti parti:

- Attività svolte e responsabilità: si dovrà descrivere le attività relative al profilo di competenza, le responsabilità attribuite, le relazioni gestite e ogni altra informazione che descriva nel dettaglio i contenuti del lavoro;

- Le conoscenze generali e specialistiche: in questa parte si andranno a scegliere conoscenze all'interno di mappe di competenze; per ogni conoscenza si dovrà poi indicare il livello di padronanza in funzione dello specifico profilo di competenza;

- Comportamenti di contesto; anche in questo caso si individueranno gli items da scegliersi.

La scheda del profilo di competenza indicherà così i contenuti del profilo professionale e i livelli di conoscenza.

Ogni persona avrà poi una propria scheda di competenza in cui verranno individuate le competenze detenute, rispetto al profilo di riferimento, e il livello detenuto di conoscenze e comportamenti di contesto.

In questo modo si potrà realizzare il confronto e continuo monitoraggio tra competenze detenute e competenze richieste dal profilo di riferimento.

La scheda personale della persona, poi, conterrà anche quelle competenze che non sono richieste dal profilo attuale ma che sono relative ad ulteriori capacità dell'individuo.

Esempio di scheda individuale per ogni singolo dipendente ai fini della costruzione della mappa delle competenze:

| MAPPA DELLE COMPETENZE | | | |
|---|--------------------------------|-----------------------|---------------|
| CATEGORIA PROFILO PROFESSIONALE | | [] | |
| CURRICULUM: TITOLI DI STUDIO, ESPERIENZE PROFESSIONALI, FORMAZIONE ECC. | | | |
| COGNOME E NOME | [] | | |
| LUOGO DI NASCITA | [] | DATA DI NASCITA | [] |
| CATEGORIA CONTRATTUALE | [] | PROFILO PROFESSIONALE | [] |
| DATA INIZIO RAPPORTO DI LAVORO | [] | QUALIFICA INIZIALE | [] |
| RAPPORTO DI LAVORO PRECEDENTI | [] | | |
| DATORE DI LAVORO PRECEDENTE | [] | | |
| CATEGORIA CONTRATTUALE | [] | PROFILO PROFESSIONALE | [] |
| DATA INIZIO RAPPORTO DI LAVORO | [] | DATA FINE TERMINE | [] |
| TITOLO DI STUDIO | | | |
| <input type="checkbox"/> | LICENZA ELEMENTARE | [] | |
| <input type="checkbox"/> | LICENZA MEDIA | [] | |
| <input type="checkbox"/> | DIPLOMA SUPERIORE | [] | |
| <input type="checkbox"/> | LAUREA | [] | |
| | ANNO DI CONSEGUIMENTO | [] | VOTAZIONE [] |
| ALTRI TITOLI DI STUDIO | | | |
| <input type="checkbox"/> | ALTRA LAUREA | [] | |
| <input type="checkbox"/> | DIPLOMA DI SPECIALIZZAZIONE IN | [] | |
| <input type="checkbox"/> | DOTTORATO DI RICERCA IN | [] | |
| <input type="checkbox"/> | ABILITAZIONE PROFESSIONAL IN | [] | |
| CORSI DI FORMAZIONE, AGGIORNAMENTO E ADESTRAMENTO | | | |
| In qualità di discente: | | | |
| Durata | Ente erogatore | Descrizione | Anno |
| [] | [] | [] | [] |
| [] | [] | [] | [] |
| [] | [] | [] | [] |
| [] | [] | [] | [] |
| In qualità di docente: | | | |
| Durata | Ente erogatore | Descrizione | Anno |
| [] | [] | [] | [] |
| [] | [] | [] | [] |
| [] | [] | [] | [] |
| [] | [] | [] | [] |
| Conoscenza software | | | |
| WORD | Livello | Suff. | Buono |
| EXCEL | Livello | Discr. | Ottimo |
| ACCESS | Livello | [] | [] |
| | | [] | [] |
| Conoscenza lingue straniere | | | |
| Inglese | Livello | Suff. | Buono |
| Francese | Livello | Discr. | Ottimo |
| Tedesco | Livello | [] | [] |
| Spagnolo | Livello | [] | [] |
| Progetti speciali svolti | | | |
| Esperienze lavorative svolte nell'Ente | | | |
| Descrizione | Dal | Durata esperienza | |
| [] | [] | [] | |
| [] | [] | [] | |
| [] | [] | [] | |
| [] | [] | [] | |
| Esperienze lavorative svolte all'esterno dell'Ente | | | |
| Descrizione | Dal | Durata esperienza | |
| [] | [] | [] | |
| [] | [] | [] | |
| [] | [] | [] | |
| [] | [] | [] | |

Il possesso delle conoscenze, sia generali che di base, si valuta su 6 livelli. A ciascun livello possono corrispondere punteggi, secondo l'esempio illustrato. Per una maggiore chiarezza e dettaglio del sistema può essere opportuno, a livello di settore, definire in maniera più dettagliata i livelli di conoscenza, attraverso dettagli di conoscenze e illustrando riferimenti ad attività tecniche specifiche ed eventuali esemplificazioni. I livelli di padronanza delle conoscenze generali e specialistiche si articolano secondo il modello seguente:

| LIVELLO DI PADRONANZA | | | | | |
|---|----------------|--------------|--------------|------------------|----------|
| BASSO | | MEDIO | | ALTO | |
| Assenza | Consapevolezza | Comprensione | Applicazione | Specializzazione | Dominio |
| 0 | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 |
| LIVELLI | | | | | PUNTEGGI |
| Assenza | | | | | 0 |
| Consapevolezza Conoscenza degli elementi costitutivi e delle caratteristiche di base della materia/tecnica, dal punto di vista teorico e generale, come è acquisibile attraverso attività formative e/o esperienze professionali diverse maturate nel tempo | | | | | 1 |
| Comprensione Conoscenza della materia/tecnica sufficiente a comprenderne l'applicazione e ad utilizzare sul lavoro | | | | | 3 |
| Applicazione Conoscenza che permette di operare pienamente e produrre risultati completi, come è acquisibile dallo svolgimento di attività nella specifica area professionale o in altre collegate. | | | | | 5 |
| Specializzazione Conoscenza elevata della materia/tecnica, frutto di studi, ampie esperienze di lavoro nella specifica area professionale, che consente risultati di lavoro rilevanti | | | | | 7 |
| Dominio Appartenenza ad un ristretto vertice professionale e riconoscimento della leadership nella conoscenza della materia/tecnica all'interno e all'esterno dell'ente. Si producono risultati di lavoro che sono punto di riferimento per altre organizzazioni. | | | | | 9 |

Una volta effettuata la mappatura dei profili professionali interni all'ente, gli stessi potranno essere accorpati in funzione dei processi di riferimento. In questo modo avremo una aggregazione per famiglia professionale; essa consiste nell'insieme di mestieri e lavori appartenenti anche a categorie differenti e che sono accomunati perché appartengono alla medesima area professionale, tecnologica e di prodotto / servizio. Questa aggregazione permetterà di gestire il sistema della mobilità tra profili di competenza; infatti il singolo potrà passare da un ruolo ad un altro, portando con sé il bagaglio di competenze che gli verranno riconosciute anche nel nuovo profilo. Nello stesso modo sarà possibile passare da un profilo di competenza di una categoria ad un'altra creando una continuità professionale e di conoscenze detenute. Per quanto attiene alla valutazione dei comportamenti di contesto, questi saranno rilevati dai comportamenti messi in atto dai dipendenti. Così nella fase di individuazione del profilo di competenza si identificheranno i comportamenti richiesti, ma non il livello di padronanza. Il livello di padronanza sarà, infatti, oggetto di valutazione successiva nel momento in cui si valuterà il profilo del singolo individuo.

| LIVELLO DI PADRONANZA | | | | | |
|-----------------------|-----------|----------------------|-----------|-----------------|--------|
| BASSO | | MEDIO | | ALTO | |
| Mai | Raramente | Abbastanza frequente | Frequente | Molto frequente | Sempre |
| 0 | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 |

Il possesso di comportamenti di lavoro viene valutato su 6 livelli, in funzione della frequenza delle osservazioni. Infatti le capacità e qualità si manifestano attraverso comportamenti reali e risultato effettivamente misurabili in termini di frequenza di osservazione. A ciascun livello corrisponderanno punteggi secondo una scala relativa. Il sistema delle competenze potrà così essere utilizzato per valutare le competenze detenute. In questo modo si potrà definire un punteggio complessivo delle conoscenze detenute e dei comportamenti messi in atto.

Un esempio di comportamenti di contesto e di descrizione degli stessi possono essere riassunti nelle tabelle seguenti:

Tabella 1

| CAPACITÀ GESTIONALI | DESCRIZIONE |
|--|---|
| Capacità di pianificare e programmare il proprio lavoro e quello degli altri | Capacità di identificare linee di azione future e di organizzare l'utilizzo delle risorse per il perseguimento di un risultato, attuando controlli e continui aggiustamenti |
| Capacità organizzative | Capacità di organizzare la gestione delle attività che richiedano l'impiego di persone, risorse e mezzi |
| Capacità di decisione | Capacità di prendere delle decisioni, di complessità variabile ed in tempi congrui |
| Capacità di coinvolgimento delle persone | Capacità di coinvolgere le persone nello svolgimento di attività e nel raggiungimento di obiettivi e/o risultati |
| Capacità di delega | Capacità di delegare obiettivi, compiti ed attività |
| Capacità di programmare e gestire il funzionamento di servizi complessi | Capacità di fare programmazione e gestione di servizi di diversa e crescente complessità |
| Capacità di gestire situazioni di crisi e di emergenza | Capacità di mantenere l'autocontrollo, di coordinare e gestire risorse umane e mezzi anche in situazione di crisi o emergenza |
| Gestione della crescita professionale dei collaboratori e dei colleghi | Capacità di trasferire conoscenze e saperi verso i propri collaboratori ed essere punto di riferimento anche dei colleghi |
| Capacità di comando e leadership | Capacità di guidare le persone, far rispettare le regole e le direttive |
| Capacità di assumersi le responsabilità | Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile |
| Attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro | Mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi ed alla qualità dei prodotti/servizi finali |

Tabella 2

| CAPACITÀ RELAZIONALI | DESCRIZIONE |
|--|---|
| Capacità di gestire e mediare conflitti interpersonali | Capacità di orientare individui o gruppi a risolvere conflitti e/o ricercare soluzioni di interesse comune |
| Capacità di motivare le persone | Capacità di motivare i propri collaboratori ed in generale i gruppi di lavoro eventualmente costituiti |
| Capacità di gestione di gruppi | Capacità di stimolare e condurre gruppi diversi di lavoro per il fine comune del raggiungimento del risultato |
| Capacità di gestire relazioni tecniche | Capacità di gestire internamente ed esternamente relazioni tecniche |
| Capacità di interagire con l'utenza | Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza |

| | |
|--|---|
| Capacità di persuasione | Capacità di convincere e coinvolgere gli altri della bontà delle proprie idee, posizioni o opinioni |
| Capacità di creare un clima favorevole | Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone |

Tabella 3

| CAPACITÀ COGNITIVE | DESCRIZIONE |
|-------------------------------------|--|
| Capacità di elaborazione | Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni |
| Capacità di analisi | Capacità di scomposizione delle situazioni complesse in situazioni comprensibili agli altri |
| Capacità di sintesi | Capacità di sintetizzare dati o informazioni di natura complessa |
| Capacità di cercare le informazioni | Capacità di identificare le informazioni rilevanti, di individuare le fonti informative e di aggiornamento delle proprie competenze |
| Pensiero sistemico | Capacità di comprendere le situazioni complesse scomponendole nei loro elementi costitutivi, e di valutare le conseguenze di una serie di cause ed effetti |

Tabella 4

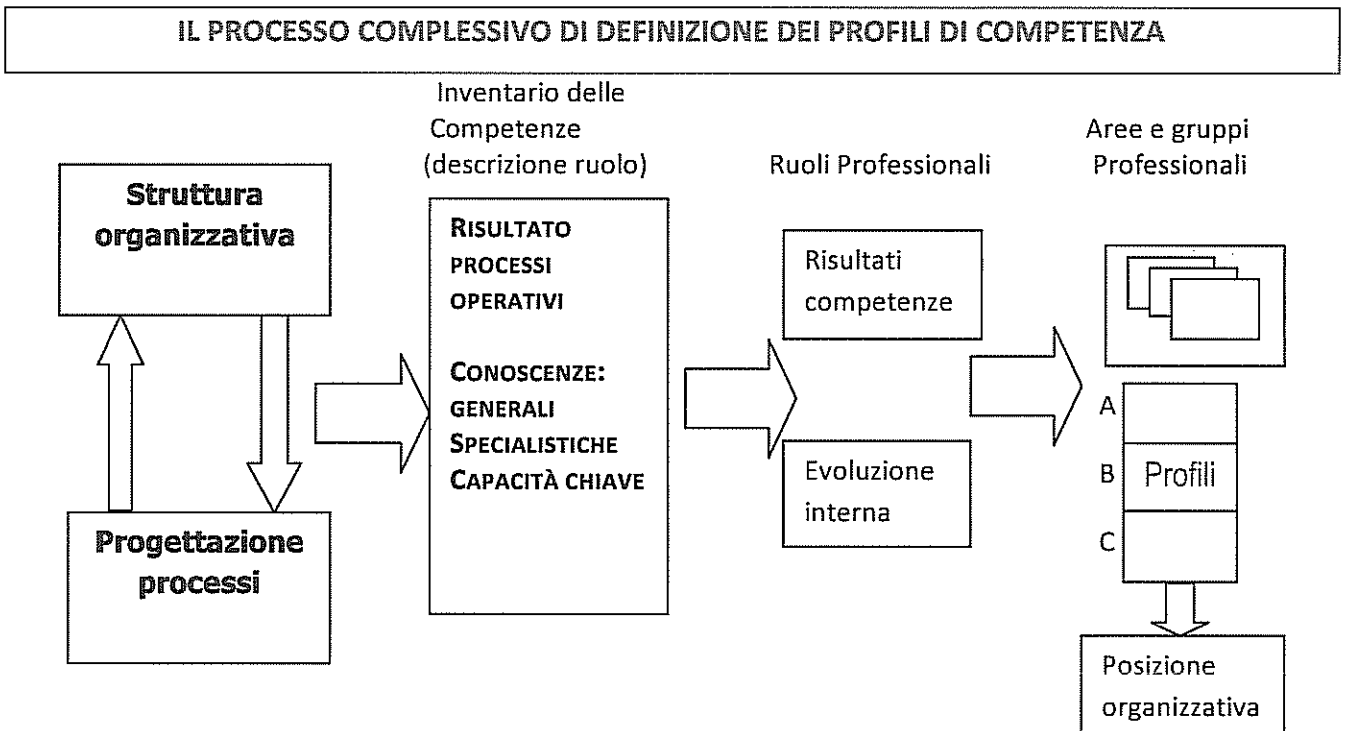
| ORIENTAMENTI | DESCRIZIONE |
|--|--|
| Disponibilità all'apprendimento | Disponibilità all'aggiornamento continuo nelle materie di propria competenza anche attraverso lo studio personale |
| Orientamento all'utenza | Attitudine ad aiutare e servire gli altri, utilizzando gentilezza e competenza |
| Orientamento al risultato | Attitudine a lavorare per il perseguimento degli obiettivi anche attraverso l'autodeterminazione degli stessi |
| Motivazione al servizio | Soddisfazione nell'espletamento del servizio prestato |
| Flessibilità | Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse |
| Autonomia nell'organizzazione e gestione di attività | Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e pianificare coerentemente la propria attività |
| Autonomia nella soluzione dei problemi | Capacità di individuare proposte operative per la soluzione dei problemi |
| Tensione all'innovazione | Capacità e prontezza ad adattarsi a nuove situazioni o al cambio di soluzione di natura innovativa |
| Attenzione all'uso delle risorse | Senso della misura ed accortezza nell'utilizzo di risorse pubbliche proponendo soluzioni all'economia di attività o compiti |
| Impegno verso l'organizzazione | Spirito di appartenenza al gruppo, all'organizzazione, con capacità di adattare i propri comportamenti alle priorità ed agli obiettivi dell'organizzazione |
| Predisposizione al lavoro di gruppo | Capacità di lavorare in gruppo per il raggiungimento di un obiettivo comune, prestare attenzione alla collaborazione con gli altri |
| Attenzione al rispetto delle norme e delle procedure | Attenzione per il rispetto delle regole, le norme e le procedure |
| Iniziativa | Attitudine ad intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto |
| Autocontrollo | Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti |
| Riservatezza | Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accortezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza |
| Fermezza | Capacità di conservare con serenità e stabilità un comportamento risoluto |
| Accuratezza | Attenzione al particolare, attitudine alla verifica dei dettagli |
| Rispetto dei tempi | Capacità nel rispetto dei tempi delle proprie attività, dei risultati |

ed obiettivi da fornire all'organizzazione, della propria presenza quanto richiesto (riunioni)

L'obiettivo finale sarà quello di avere la mappatura delle competenze detenute. Il confronto con le competenze richieste attiverà interventi di:

- Formazione del personale
- Addestramento tecnico e acquisizione di capacità specifiche
- Progettazione dei ruoli e del lavoro
- Rotazione dei ruoli
- Gestione dei sistemi di retribuzione, sviluppo e carriera
- Selezione dall'esterno

Con particolare riferimento alla valutazione del personale, il modello sarà il punto centrale per procedere alla valutazione delle competenze. Questo processo di valutazione, vedrà così coinvolti una molteplicità di attori, che dovranno, come nel caso della certificazione iniziale, monitorare e valutare le competenze del personale. La tabella che segue mostra in modo sintetico il processo complessivo di definizione dei profili di competenza:



Il passaggio successivo, una volta definita la mappa strategica e la mappa delle competenze, consiste nell'identificazione dei centri di responsabilità e sull'apporto dagli stessi forniti alle attività delineate nella mappa strategica. Una volta delineati, i centri di responsabilità, sarà necessario tracciare la relazione tra essi e le attività delineate nella mappa strategica. Tali relazioni dovranno prevedere: a) la responsabilità diretta, intesa come responsabilità del risultato; b) la contribuzione diretta senza responsabilità, identificano la contribuzione in modo diretto ai risultati senza assumere una responsabilità diretta degli stessi; c) la contribuzione indiretta al risultato. Per ogni attività prevista nella mappa strategica sarà pertanto possibile identificare il centro di responsabilità diretta del risultato e gli eventuali contributori diretti ed indiretti al citato risultato.

Effettuata e verificata la relazione tra attività e centri di responsabilità il passaggio successivo sarà quello di associare a ciascun elemento della mappa strategica :

- La propria strategia in termini di obiettivi (strategici, di miglioramento, di consolidamento);
- La ricognizione dei piani e programmi in corso di svolgimento;
- L'identificazione di indicatori di performance;
- I valori correnti di tali indicatori che consenta di avere una visione storica attuale;
- L'identificazione dei valori programmati (target) di ciascun indicatore che ne consentano di misurare il miglioramento;
- L'identificazione delle risorse utilizzate direttamente e quelle di supporto.

Agli obiettivi strategici saranno associati uno o più indicatori, verificando che gli stessi comprendano gli otto ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di cui all'art.8 del D.Lgs.150/09, ossia:

- 1) l'attuazione delle politiche attivate sulla **soddisfazione finale dei bisogni** della collettività;
- 2) l'**attuazione di piani e programmi**, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- 3) la rilevazione del **grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi** anche attraverso modalità interattive;
- 4) la **modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione** e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 5) lo **sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni** con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- 6) l'**efficienza nell'impiego delle risorse**, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- 7) la **qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**;
- 8) il raggiungimento degli **obiettivi di promozione delle pari opportunità**.

Performance Individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di posizione organizzativa è, invece, collegata:

- a) agli **indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità**;
- b) al raggiungimento di **specifici obiettivi individuali**;
- c) alla **qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura**, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Infine, la misurazione e la **valutazione della performance individuale del personale** dei livelli è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza**, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

La questione cruciale della misurazione della performance organizzativa risiede nella definizione dei piani e dei programmi di attuazione, dei risultati attesi, degli indicatori di performance e dei target.

Gli indicatori potranno essere:

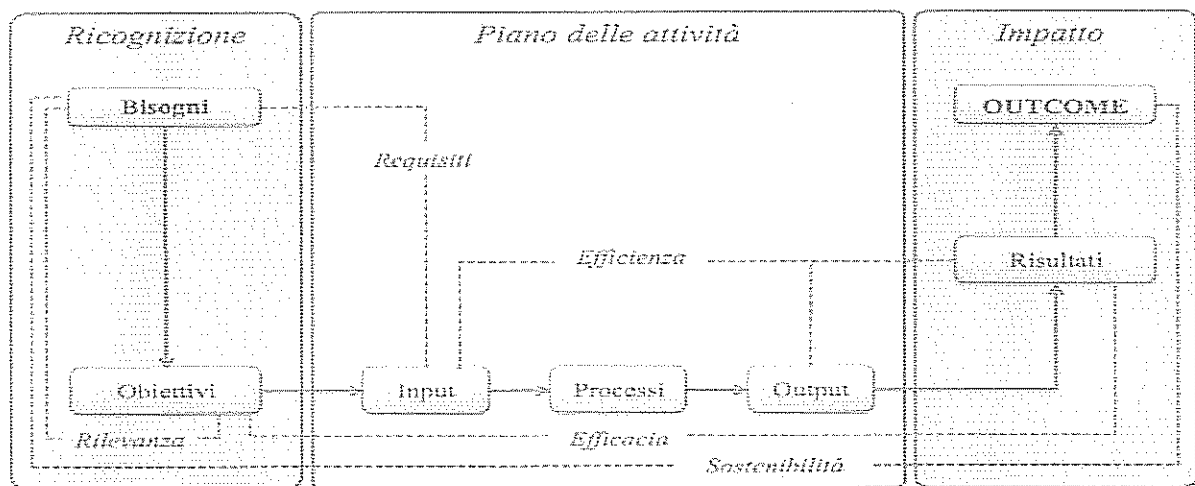
- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'output);
- di efficacia (intesa come soddisfazione dei bisogni della comunità di riferimento);
- di impatto o di *outcome* (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli *stakeholder* determinato dal risultato).

La scheda che segue mostra la classificazione degli indicatori di performance così come definiti dalla Commissione nazionale nella deliberazione n.89/2010.

Una classificazione degli indicatori di performance

(Fonte: Civit, delibera n.

89/2010)



Scheda anagrafica dell'indicatore

(Fonte: Civit, delibera n. 89/2010 con integrazioni)

| | |
|--------------------------------------|---|
| Numero | Codifica progressiva univoca dell'indicatore |
| Nome dell'indicatore | Titolo dell'indicatore |
| Descrizione dell'indicatore | Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore? |
| Razionale | Perché vogliamo misurare questo aspetto? |
| Programma/obiettivo (di riferimento) | A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore? |
| Area | A quale area di attività della Mappa strategica si riferisce? |
| Processo di servizio | A quale processo di servizio della Mappa strategica si riferisce? |
| Tipo misura | Che tipo di misura è? efficacia, efficienza, stato risorse, equità, rischio, impatto |
| Legami con altri indicatori | Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri? |
| Data di approvazione dell'indicatore | Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo? |
| Tipo di calcolo / Formula / Formato | Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura? |
| Fonte/i dei dati | Da dove possiamo ottenere i dati necessari? |
| Qualità dei dati | Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati |

| | |
|--|--|
| | che pensiamo emergeranno? |
| Priorità | Quanto è importante su scala da 1 (prioritario) a 5 (marginale) l'indicatore? |
| Frequenza di rilevazione | Quanto spesso è rilevato questo indicatore? |
| Target (valore desiderato) | A che livello di <i>performance</i> puntiamo? |
| Benchmarking (valore di riferimento) | Con cosa ci confrontiamo? |
| Responsabile dell'indicatore | Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati? |
| Responsabile della performance legata all'indicatore | Chi è <i>accountable</i> e responsabile per le <i>performance</i> rilevate tramite questo indicatore? (Centro di responsabilità diretta) |
| Che cosa sarà fatto? | Quale azione/comportamento vuoi stimolare questo <i>target</i> /indicatore? |
| Note: | |

| | |
|---|--|
| Lista degli indicatori da valutare | |
| Responsabile dell'alimentazione dati | |
| Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione | |
| Periodicità di rilevazione (giorni) | |
| Tempestività del dato (giorni) | |
| Verificabilità del dato (SI/NO) | |
| Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10) | |
| Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10) | |
| Supporto informativo (cartaceo o elettronico) | |
| Applicativo a supporto | |

3) Piano della performance

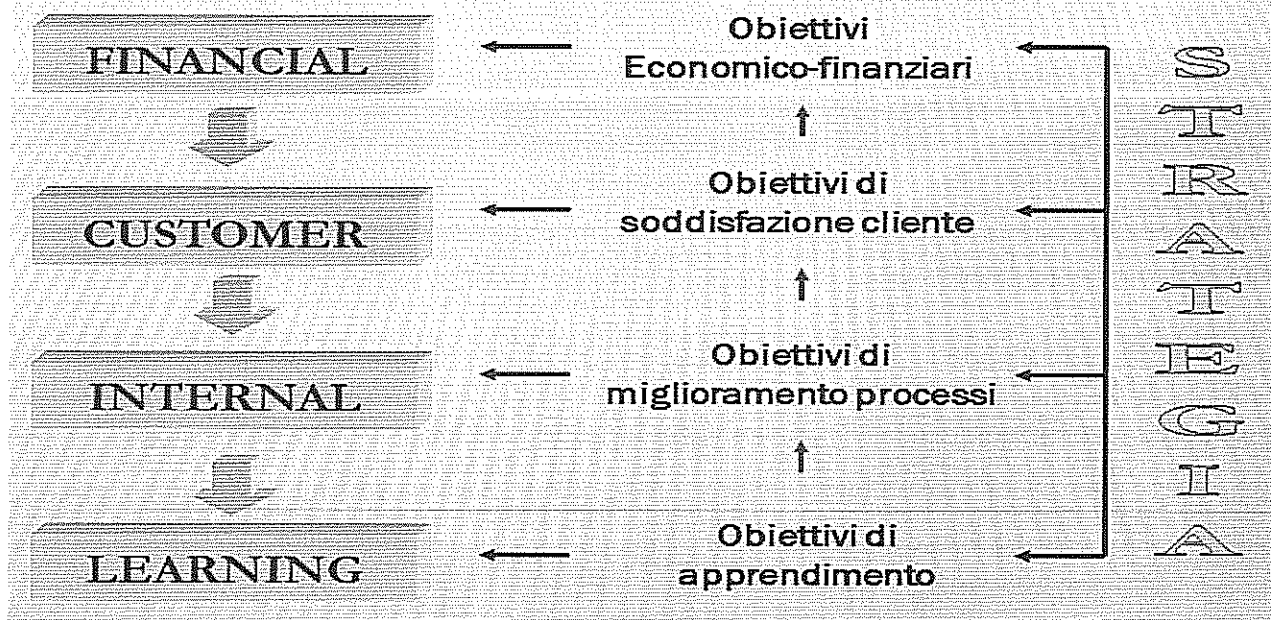
Specificato quanto sopra, l'amministrazione deve procedere annualmente alla redazione di un piano della performance, nel quale siano indicati gli obiettivi strategici nel medio-lungo periodo, il raccordo con gli obiettivi programmatici triennali, la scomposizione degli stessi in obiettivi annuali, l'indicazione della misurazione di tali obiettivi, il monitoraggio periodico circa il loro raggiungimento, la consuntivazione degli obiettivi e delle prestazioni rese dai dirigenti, responsabili e dipendenti dell'Ente, la valutazione delle prestazioni ricevute dai propri dipendenti, rispetto agli obiettivi organizzativi ed individuali, l'attribuzione delle risorse economiche al personale secondo il sistema di misurazione e valutazione adottato.

In merito alla performance complessiva dell'Ente, è utile il ricorso al Balance Scorecard (BSC) che analizza l'Ente dal punto di vista delle "prospettive di miglioramento" prendendo in considerazione, cioè, alcune "prospettive" dalle quali è possibile apportare dei miglioramenti alla performance complessiva dell'Ente. Le prospettive sono quelle che analizzano:

- 1) **l'aspetto economico-finanziario**
- 2) **l'aspetto del cliente**
- 3) **l'aspetto interno**
- 4) **l'aspetto relativo all'innovazione e all'apprendimento**

In pratica, si tratta di considerare questi quattro aspetti nell'ottica della strategia generale dell'Ente come riassunti nella tabella seguente:

B.S.C. : LE 4 PROSPETTIVE



La **prospettiva finanziaria (FINANCIAL)** riguarda, ovviamente, gli indicatori di carattere finanziario che forniscono indicazioni sulla "salute finanziaria" dell'Ente.

La **prospettiva del cliente (CUSTOMER)** serve all'Ente per identificare aspetti rilevanti che hanno a che fare con l'acquisizione del cliente, la sua fedeltà, il livello di soddisfazione che esprime rispetto all'Ente e ai suoi prodotti o servizi.

La **prospettiva interna (INTERNAL)** serve all'Ente per identificare i processi interni che possono rappresentare delle criticità e che devono essere risolti per permettere all'Ente di eccellere sia nell'ambito della "prospettiva cliente" che, ovviamente e conseguentemente, nell'ottica della prospettiva finanziaria, visto che le prospettive sono collegate le une alle altre.

Infine, la **prospettiva di innovazione e apprendimento (LEARNING)** serve per identificare la struttura che l'Ente deve costruire per realizzare lo sviluppo dell'organizzazione nel lungo periodo. Riguarda, quindi, tutti i processi relativi alle persone, ai sistemi e alle procedure organizzative e che richiedono all'Ente di effettuare investimenti nella qualificazione e riqualificazione del personale in essa operante.

E' chiaro come la **balanced scorecard** non si limita ad analizzare solo un punto di vista, ma ne prende in considerazione quattro che sono collegati tra loro: il miglioramento di un'area si riflette inevitabilmente sulle altre, soprattutto in considerazione del fatto che l'Ente va considerato un insieme "sistemico", cioè un sistema di relazioni ed interrelazioni tra loro interconnesse per portare al successo duraturo.

Nella tabella seguente sono indicati gli obiettivi che dovrebbero essere definiti nel piano della performance di ente

| Obiettivo | Formula indicatore | Unità di misura | Target anno X | Target annoX+1 | Target annoX+2 | Fonte dati |
|-----------|--------------------|-----------------|---------------|----------------|----------------|------------|
| | | | | | | |

La scheda relativa all'obiettivo annuale può essere rappresentata nello schema seguente:

| Indicatore | Attività |
|---|-----------------|
| Unità di misura | |
| Utilità | |
| Fonte dei dati e metodologia di acquisizione | |
| Tipo di rappresentazione | |
| Periodicità di aggiornamento | |

Ai sensi dell'art.4 comma1: le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.

Mentre al comma 2: Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

La tabella che segue indica la sintesi del ciclo della performance:

| A Le fasi del ciclo di gestione della performance (ai sensi dell'art. 4 del DLgs 150/2009) | B Le fasi del ciclo di gestione della performance reinterpretate in una logica di programmazione e controllo |
|--|--|
| Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori | Pianificazione strategica |
| Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse | Programmazione operativa e budgeting |
| Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi | Misurazione e monitoraggio |
| Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale | Valutazione ed utilizzo dei sistemi premianti |
| Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito | |
| Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi | Rendicontazione interna ed esterna |

IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: FASI, TEMPI, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

L'art.7, comma 3, del D.Lgs.150/2009 dispone che il sistema di misurazione e valutazione della performance individui le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità. La tabella che segue rappresenta un utile strumento di sintesi di quanto previsto dalla legge:

| FASI | Planificazione strategica | Program-mazione | Controllo | Rendicontazione | Valutazione | Premialità |
|------------------------------------|---|---------------------------------------|--|---|--|--------------------------------|
| ATTIVITÀ | Definizione strategie di medio lungo periodo | Definizione degli obiettivi triennali | Verifica sullo stato avanzamento obiettivi | Rendicontazione dei risultati e delle performance | Valutazione dei risultati delle prestazioni | Erogazione dei premi |
| TEMPI | Entro il 31 dicembre | | Cadenza almeno semestrale | Entro il mese di febbraio dell'anno successivo | Entro il 31 di marzo | Entro il 30 aprile |
| STRUMENTI | Piano strategico Piano performance Bilancio di previsione | | Sistema di misurazione Definizione indicatori | Relazione della performance entro il 30 marzo | Schede di valutazione | Sistema di valutazione |
| SOGGETTI RESPONSABILITÀ | Organo di indirizzo politico (Consiglio Comunale) | Giunta comunale | Sindaco Segretario Dirigenti | Dirigenti e responsabili U.O. | Sindaco (valutazione del segretario e dirigenti) su proposta OIV Dirigenti per i responsabili e personale | Graduatoria formulata dall'OIV |

VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

La valutazione complessiva per i dipendenti, distinti in Segretario Generale, Dirigenti, responsabili di posizione organizzativa/alta professionalità e la parte restante dei dipendenti andrà effettuata, mediante opportuna differenziazione tra le citate categorie, attraverso le sotto indicate categorie di valutazione:

- Valutazione sulla performance organizzativa;
- Valutazione sulla performance individuale;
- Valutazione di obiettivi di gruppo od individuali;
- Valutazione delle competenze individuali;
- Valutazione dei comportamenti individuali.

L'organismo indipendente di valutazione certifica la metodologia di valutazione ed effettua la valutazione del Segretario Generale e dei dirigenti dell'Ente. A fronte di tale valutazione vi saranno i riconoscimenti previsti dalla normativa contrattuale e dalla legge.

- **Il sistema di misurazione e valutazione individuale**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale da adottare si caratterizza:

- per la sua compattezza ed omogeneità. Tutto il personale, non importa se con qualifica dirigenziale, responsabile di posizione organizzativa o non dirigenziale, è valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi;
- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance di ente, organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, dal responsabile titolare di posizione organizzativa (centro di costo) e del Dirigente dal quale dipende.

Il sistema, per i Dirigenti ed il personale responsabile dei servizi e titolare di posizione organizzativa si basa sulla valutazione di seguenti componenti: gli obiettivi conseguiti con un peso pari al 75% ed i comportamenti organizzativi dimostrati con un punteggio pari al 25%. Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa (titolari di posizione organizzativa/alta professionalità) sono correlati:

- alla pianificazione e gestione;
- alla gestione delle risorse umane;
- alla comunicazione e cooperazione;
- all'organizzazione e innovazione.

Ai fini della valutazione finale, l'OIV, potrà effettuare valutazione dall'alto e dal basso secondo quanto evidenziato nel sistema di misurazione e valutazione allegati. Il sistema, per il personale dei livelli, non titolare di posizione organizzativa si basa sulla seguente scala di valutazione:

| Categoria | Profili contrattuali | Obiettivi dell'Unità organizzativa (peso pari dal 25% a 50%) | Comportamenti (peso pari dal 75% a 50%) | Descrizione |
|-----------|---|---|---|--|
| D | <ul style="list-style-type: none"> • Istruttore direttivo amministrativo e contabile • Istruttore direttivo tecnico | contributo ai programmi dell'unità organizzativa o servizio di appartenenza | Capacità gestionali | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di prendere delle decisioni, di complessità variabile ed in tempi congrui • Capacità di fare programmazione e gestione di servizi di diversa e crescente complessità • Mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi ed alla qualità dei prodotti/servizi finali • Capacità di delegare obiettivi, compiti ed attività |
| | | | Capacità relazionali | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di gestire internamente ed esternamente relazioni tecniche • Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone • Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza • Capacità di convincere e coinvolgere gli altri della bontà delle proprie idee, posizioni o opinioni |
| | | | Capacità cognitive | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni • Capacità di sintetizzare dati o informazioni di natura complessa • Capacità di identificare le informazioni rilevanti, di individuare le fonti informative e di aggiornamento delle proprie competenze |
| | | | Orientamenti | <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità all'aggiornamento continuo nelle materie di propria competenza anche attraverso lo studio |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> personale • Attitudine a lavorare per il perseguimento degli obiettivi anche attraverso l'autodeterminazione degli stessi • Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e pianificare coerentemente la propria attività • Senso della misura ed accortezza nell'utilizzo di risorse pubbliche proponendo soluzioni all'economia di attività o compiti |
|--|--|--|--|---|

| Categoria | Profili contrattuali | Obiettivi dell'Unità organizzativa (peso pari al 10%) | Comportamenti (peso pari al 70%) | Descrizione |
|-----------|---|---|----------------------------------|--|
| C | <ul style="list-style-type: none"> • Istruttore amministrativo • Istruttore contabile • Istruttore tecnico | Contributo ai programmi dell'unità organizzativa o servizio di appartenenza | Capacità gestionali | <ul style="list-style-type: none"> • Mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi ed alla qualità dei prodotti/servizi finali • Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile • Capacità di trasferire conoscenze e saperi verso i propri collaboratori ed essere punto di riferimento anche dei colleghi |
| | | | Capacità relazionali | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza • Capacità di convincere e coinvolgere gli altri della bontà delle proprie idee, posizioni o opinioni • Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone |
| | | | Capacità cognitive | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni • Capacità di identificare le informazioni rilevanti, di individuare le fonti informative e di aggiornamento delle proprie competenze |
| | | | Orientamenti | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse • Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e pianificare coerentemente la propria attività • Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti • Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accortezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza |

| Categoria | Profili contrattuali | Obiettivi dell'Unità organizzativa (peso pari al 10%) | Comportamenti (peso pari al 90%) | Descrizione |
|-----------|--|---|----------------------------------|--|
| A e B | <ul style="list-style-type: none"> • Applicato amministrativo • Operai | Contributo ai programmi dell'unità organizzativa o servizio di appartenenza | Capacità gestionali | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile |
| | | | Capacità relazionali | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza • Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone |
| | | | Capacità cognitive | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di elaborare con buona |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------|--|---|
| | specializzati o generici | | | | chiarezza dati ed informazioni <ul style="list-style-type: none"> • Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse • Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti • Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accortezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza |
| | | | Orientamenti | | |

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del dirigente avviene con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale del Dirigente e del restante personale in misura diversa per le categorie professionali. A tale scopo, all'esito del monitoraggio finale, i responsabili delle posizioni organizzative predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati. Di tali motivazioni tiene conto il Dirigente, ai fini della valutazione individuale.

SISTEMA PREMIANTE

Il Sistema Premiante comprende la premialità delle Performance Individuali ed Organizzative, del Bonus per le Eccellenze, del Premio annuale per l'Innovazione, del Premio per l'Efficienza, delle Progressioni Economiche Orizzontali, dei Percorsi di Carriera, degli Incarichi di Responsabilità, dei Percorsi di Alta Formazione e degli altri Istituti Contrattuali minori. La Performance Generale è costituita dalla somma della Performance Individuale, dalla Performance Organizzativa, dal Bonus per le Eccellenze e dal Premio Annuale per l'Innovazione. Le premialità previste sono finanziate con l'indennità di risultato per i dirigenti e le posizioni organizzative/alte professionalità e con la produttività per gli altri dipendenti.

Per quanto riguarda il Dirigenti la tabella che segue indica le premialità da corrispondere:

| N° | Premialità | Ritorno | Finanziata con | Finanziata con | Percentuale | Note |
|----|---------------------------|--------------------------------|------------------------|----------------|-------------|------------------------------------|
| | | | | | riservata | |
| 1 | Performance individuale | Raggiungimento degli obiettivi | Retribuzione risultato | di | 75% | Obiettivi assegnati dal Presidente |
| 2 | Performance organizzativa | Obiettivi organizzativi | Retribuzione risultato | di | 25% | |

Per quanto riguarda i responsabili titolari di posizione organizzativa/alta professionalità la tabella che segue indica le premialità da corrispondere:

| N° | Premialità | Ritorno | Finanziata con | Finanziata con | Percentuale |
|----|-------------------------|--------------------------------|--|---------------------------|-------------|
| | | | | | riservata |
| 1 | Performance individuale | Raggiungimento degli obiettivi | Raggiungimento obiettivi individuali e/o di gruppo | Retribuzione di risultato | 75% |

| | | | | | |
|---|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----|
| 2 | Performance organizzativa | Obiettivi organizzativi | Comportamenti organizzativi | Retribuzione di risultato | 25% |
|---|---------------------------|-------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----|

Per tutti gli altri dipendenti i cui obiettivi sono assegnati dal Dirigente:

| N° | Premialità | Riferimento | Finanziata con | Finanziata con | Percentuale riservata |
|----|---------------------------|--------------------------------|---|--------------------|-----------------------|
| 1 | Performance individuale | Raggiungimento degli obiettivi | Raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa | Fondo produttività | Dal 10 al 50 |
| 2 | Performance organizzativa | Comportamenti organizzativi | Comportamenti organizzativi | Fondo produttività | Dal 50 al 90 |

Secondo le disposizioni di cui al D.Lgs.150/09 restano da stabilire gli ulteriori premialità non finanziate direttamente con il fondo per la produttività ossia:

| N° | Premialità | Riferimento | Finanziata con |
|----|----------------------------------|--|---------------------------------|
| 1 | Performance dell'Ente | Raggiungimento obiettivi strategici | Contratti collettivi successivi |
| 2 | Bonus per le Eccellenze | Nel limite del 5% delle migliori valutazioni | Contratti collettivi successivi |
| 3 | Premio annuale per l'innovazione | Personale partecipante al progetto risultato vincitore | Contratti collettivi successivi |
| 4 | Progressioni economiche | Tre anni consecutivi fascia alta di valutazione | Risorse stabili del fondo |
| 5 | Premio per l'efficienza | Presentazione proposte | Risparmi ottenuti |
| 6 | Percorsi di alta formazione | Assegnati dal Segretario Generale a personale meritevole | Bilancio |

Per quanto riguarda la distribuzione in fasce previste dall'art.19, comma 1, del D.Lgs.150/09 con l'intesa del 04/02/2011 tra il Ministero della Pubblica Amministrazione e le parti sindacali è stato concordato di utilizzarle esclusivamente per le risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'art. 61 del Dl n. 112/2008, convertito, con modificazioni, dalla legge 133/2008 (c.d. dividendo dell'efficienza). Questo fa sì che le misure della manovra estiva, che congelano il trattamento fondamentale e ridefiniscono i fondi destinati alla contrattazione integrativa, non determinino un decremento retributivo come conseguenza dell'applicazione dell'art. 19. Le scelte operate tendono a collegare gli effetti della riforma Brunetta, connessi con il sistema premiante delle fasce, alla sussistenza di risorse finanziarie aggiuntive, per evitare di incidere sui redditi già incisi dalla manovra finanziaria. È una chiave di lettura importante offerta a tutte le amministrazioni pubbliche che dovranno sottoscrivere i contratti integrativi in applicazione dell'art. 19

citato. Con lettera circolare n.1 del 17/02/2011 il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione ha chiarito quanto segue:

"Con la presente lettera-circolare si forniscono indicazioni relative all'applicazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, anche in relazione a quanto previsto dall'Intesa del 4 febbraio 2011. Si fa al riguardo presente che, ai sensi dell'articolo 65 del decreto legislativo n. 150 del 2009, dal 1° gennaio 2011 tutti i contratti integrativi vigenti alla data del 15 novembre 2009, e non adeguati alla nuova ripartizione di competenza fra fonte unilaterale e fonte collettiva nonché a quanto previsto dalle disposizioni del Titolo III del dello stesso decreto legislativo n. 150 del 2009 in materia di merito e premi, hanno cessato la loro efficacia e non sono più applicabili. Risultano, peraltro, pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità nonché le altre disposizioni dello stesso d.lgs. 150 del 2009, nei termini nello stesso previsti, secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Ministro per la Pubblica amministrazione e l'innovazione del 13 maggio 2010, n. 7. Attraverso la citata Intesa del 4 febbraio 2011, le parti, nell'ambito dell' "Intesa per l'applicazione dell'accordo quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009 relativa ai comparti contrattuali del settore pubblico", siglata in data 30 aprile 2009, hanno convenuto, tra l'altro, sulla necessità di evitare la diminuzione delle retribuzioni complessive, comprensive della parte accessoria, conseguite dai lavoratori nel corso del 2010, che si determinerebbe per effetto dell'applicazione degli strumenti di differenziazione retributiva previsti dall'articolo 19 del decreto legislativo n. 150 del 2009. Per conseguire tale risultato, l'Intesa prevede che per l'applicazione del comma 1 di detto articolo potranno essere utilizzate esclusivamente le risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'articolo 61 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, con la legge 6 agosto 2008, n. 133 (c.d. dividendo dell'efficienza), ciò con riferimento alle amministrazioni destinatarie delle predette disposizioni. Le predette modalità attuative, relative in via esclusiva al predetto articolo 19 del decreto legislativo n. 150 del 2009, troveranno applicazione, come espressamente sancito nell'Intesa: "in attesa della stipulazione dei nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro". Pertanto, successivamente alla stipulazione dei prossimi contratti collettivi nazionali di lavoro, la norma in commento sarà applicabile con riferimento al complesso delle risorse dedicate alla retribuzione della performance con le modalità e nelle misure previste nel decreto legislativo n. 150 del 2009. Resta ovviamente fermo l'obbligo per la contrattazione integrativa di rispettare, in virtù dei principi di merito, premialità e selettività, il divieto di erogazione indifferenziata della retribuzione accessoria, sulla base dei principi dello stesso decreto legislativo n. 150 del 2009, delle altre disposizioni normative vigenti in materia di retribuzione accessoria (cfr. articoli 7, comma 5, 40, comma 3-bis, e 45, comma 3 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165; articolo 2, comma 32, della legge 22 dicembre 2008, n.203) e della giurisprudenza contabile (cfr., ex multis, Corte conti, sez. Lombardia, 4 marzo 2010, n. 287; Corte conti, sez. Abruzzo, 26 aprile 2006, n., 239; Corte conti, sezione centrale, 1° settembre 2004; Corte conti, sez. Il centrale, 1 settembre 2004, n. 280; Corte conti, sez. Sardegna, 14 marzo 2007, n. 274; Corte conti, sez. Campania, 25 gennaio 2001, n. 79 e Corte conti, sez. Lombardia, 8 luglio 2008, n. 457; Corte dei Conti, sez. centrale, 12 febbraio 2003, n. 44)".

LA COMUNICAZIONE DI VALUTAZIONE

Alcune precisazioni sono necessarie in merito alla fase relativa alla valutazione ed in particolare va ricordato che:

1. La valutazione è sempre presente nelle relazioni umane;
2. La valutazione è sempre bidirezionale, deve generare un feedback continuo tra le persone; molto spesso la ricerca del feedback può generare insicurezza nel responsabile;
3. La valutazione implica dei giudizi di valore;
4. La valutazione può essere considerata anche come un mezzo che aiuta ed indirizza il cambiamento;
5. La valutazione comporta una presa di posizione, responsabilità per il giudizio emesso;
6. Valutare significa attribuire valore, perciò la valutazione della risorsa deve avere come obiettivo primario la sua crescita e non la sua "condanna" per il mancato raggiungimento dell'obiettivo posto;
7. La valutazione ha un aspetto relazionale ed uno emotivo, cioè la valutazione è un processo che alimenta l'autostima di una risorsa e migliora le capacità relazionali di ambedue i soggetti coinvolti nella valutazione (valutatore e valutato);
8. La valutazione non deve esaurirsi nella scheda o nel colloquio, ma è un continuum integrato con le relazioni quotidiane, cioè si parla di informalità nella valutazione.

COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Spesso c'è la difficoltà ad esprimere critiche perché le persone le accettano malvolentieri, ma in realtà le persone reagiscono più al modo con cui vengono espresse le critiche che al loro contenuto e poi chiaramente al contenuto stesso, se si critica, quindi, bisogna motivare la stessa critica. Quindi parliamo di critica costruttiva, che deve essere:

- Specifica e non generica. Essa è specifica poiché osserva un dato e non è generica in quanto non viene espressa come accusa o quale giudizio emotivo
- Mira a correggere, a migliorare la risorsa e non a modificarla, non bisogna usare il verbo "essere" perché in questo caso la critica verrebbe ad essere rivolta alla persona e non alla performance.
- Tende a risolvere problemi, quindi la critica deve essere accompagnata da una proposta che deve provenire dal collaboratore stesso a cui segue un mio punto di vista da confrontare con quello dell'interlocutore.

EFFETTI DI DISTORSIONE DELLA VALUTAZIONE

Pur dando per scontato l'impegno che ogni singolo valutatore dovrà prestare nella compilazione delle schede di valutazione di pertinenza, usando la massima imparzialità ed obiettività, occorre necessariamente tener conto dei fattori esterni che potrebbero inficiare il risultato della valutazione: questi sono gli "effetti di distorsione". Di seguito vengono presentati i più significativi.

| | |
|--------------------------|--|
| EFFETTO ALONE | Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere da questo tutta la valutazione |
| STANDARDIZZAZIONE | Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione |
| APPIATTIMENTO | Il valutatore assegna costantemente il valore medio per ogni fattore di valutazione |
| GENEROSITA' | Il valutatore è influenzato dal timore di danneggiare il valutato |
| DUREZZA | Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo |

| | |
|--|---|
| SLITTAMENTO | Il valutatore, in giudizi successivi, assegna acriticamente punteggi sempre migliori |
| INFLUENZA DEI PREGIUDIZI | Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità legate a stereotipi (è giovane, è donna, non è laureato, è meridionale, etc...) |
| INFLUENZA DELLA MANSIONE | Il valutatore, anziché prendere in considerazione la prestazione del valutato, si riferisce alla mansione a lui affidata |
| INFLUENZA DI GIUDIZI PRECEDENTI | Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza piuttosto che a basarsi sulle prestazioni attuali |

PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per quanto concerne le garanzie di una equa valutazione queste si ottengono nella misura in cui si sviluppa in modo corretto l'intero processo valutativo, a partire dal momento iniziale di comunicazione della scheda ai valutati, allo sviluppo dei colloqui intermedi ed ad un corretto colloquio finale. L'OIV dovrà in ogni caso preventivamente verificare che:

1. Siano stati effettuati tutti i passaggi previsti dalla procedura in particolare i colloqui di valutazione o comunque forme di corretta comunicazione ai valutati circa le modalità di valutazione, prima, durante e dopo il periodo valutativo;
2. Sia documentata nell'ambito della scheda o dal colloquio di valutazione (nel riquadro chiamato osservazione del valutatore) le principali motivazioni che giustificano la valutazione finale.

Sull'intero processo di valutazione è esercitata una attività di vigilanza da parte dell'OIV. Qualora l'OIV riscontri che il valutatore non abbia operato con la dovuta cura nell'attività valutativa o abbia avuto comportamenti anomali rispetto ai colleghi (fra i quali un numero elevato di ricorsi o valutazioni eccessivamente appiattite e standardizzate sui punteggi alti o sui punteggi bassi) potrà tenere conto di detti comportamenti nella proposta di valutazione del valutatore medesimo.

Tutto ciò considerato, al fine di garantire ogni supporto ad una valutazione più corretta ed equa possibile si ritiene che, qualora il dipendente ravvisi che il processo valutativo non sia stato svolto in modo corretto o abbia ricevuto forti carenze nella motivazione, lo stesso potrà procedere con ricorso a soggetti esterni, muniti di adeguata professionalità ed individuati dall'amministrazione preferibilmente utilizzando altri OIV esterni all'Ente.

Il ricorso da parte del dipendente è presentato entro e non oltre 10 giorni (considerando tale termine perentorio) dall'avvenuta conoscenza dei risultati della valutazione, sia al proprio valutatore che all'organo o soggetto esterno di conciliazione. Il valutatore dovrà far pervenire all'organo conciliatore le proprie osservazioni e motivazioni circa la valutazione effettuata. Nella seduta di conciliazione, che dovrà aver luogo entro e non oltre i successivi 10 giorni dalla data di comunicazione del ricorso eventualmente assistita dalla relazione del valutatore. Nella seduta, davanti all'organo di conciliazione, parteciperanno sia il valutato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, che il valutatore. L'organo esterno di conciliazione redigerà apposito verbale di conciliazione nel quale esporrà in caso di disaccordo, in seduta riservata, la propria finale considerazione. Copia del verbale sarà trasmesso all'OIV per la definizione della graduatoria di sua competenza in caso di accordo o di conferma della valutazione, nel caso in cui vi sia un'indicazione da parte dell'organo di conciliazione difforme dal giudizio operato da parte del valutatore, quest'ultimo effettuerà le relative rettifiche di valutazione, proponendo all'OIV la nuova valutazione.

Tale processo di conciliazione, così come descritto, sarà oggetto di condivisione sindacale, potendo apportare in sede di riunione anche eventuali modifiche e/o integrazioni ritenute necessarie modificando ed integrando il percorso descritto. Di tale condivisione sarà redatto specifico verbale tra parte datoriale e parte sindacale.

ALLEGATO A

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

1. VERIFICHE PRELIMINARI ALLA VALUTAZIONE

Prima di procedere alla valutazione delle Performance dei Dirigenti in termini di risultati e comportamenti organizzativi con conseguente redistribuzione dell'indennità di risultato, L'OIV verifica se sono state rispettate le seguenti prescrizioni previste dalla legislazione, il non rispetto delle quali comporta l'applicazione delle conseguenti penalità:

| PRESCRIZIONI O RESPONSABILITA' | PENALITA' | Normativa |
|--|---|---|
| Emanazione del provvedimento amministrativo | La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale, nonché responsabilità disciplinare e amministrativo contabile | Art. 2, comma 9, Legge 241/90 |
| Partecipazione alla conferenza di servizi ovvero adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento | Proposta di revoca dell'incarico dirigenziale o, nei casi di maggiore gravità, il recesso del rapporto di lavoro a seguito di verifica dell'inesistenza di iniziative a fronte di situazioni di degrado persistenti | Art.14 ter, comma 6 bis, Legge 241/90 |
| Non ricorrere a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie e di non utilizzare i collaboratori come lavoratori subordinati | Il ricorso a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie o l'utilizzo dei collaboratori come lavoratori subordinati è causa di responsabilità amministrativa per il dirigente che ha stipulato il contratto | Art.7, comma 6, D.Lgs.165/01 |
| Raggiungimento degli obiettivi di performance e osservanza delle direttive imputabili al dirigente | Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente, comportano l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'art.23 ovvero recedere dal rapporto di lavoro | Art.21 comma 1 D.Lgs.165/01 |
| Regolarità dell'utilizzo del lavoro flessibile | Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile non può essere erogata la retribuzione di risultato. I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni di cui all'art.36 D.Lgs.165/01 sono responsabili anche ai sensi dell'art.21 dello stesso decreto | Art.36, comma 3 e comma 5, D.Lgs.165/01 |
| Esercizio dell'azione disciplinare | Il mancato esercizio o decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o a ritardo, senza giustificato motivo, degli atti di procedimento disciplinare o a valutazione sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il | Art.55 sexies, comma 3, D.Lgs.165/01 |

| | | |
|---|--|---------------------------------------|
| | licenziamento, ed altresì, la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari al doppio del periodo di durata della sospensione | |
| Controllo sulle assenze | Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle disposizioni dell'art.55 septies del D.Lgs.165/01 relative alle assenze, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. Si applicano al riguardo le disposizioni degli artt.21 e 55-sexies, comma 3 | Art. 5 septies, comma 6, D.Lgs.165/01 |
| Osservanza delle disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici | L'inosservanza delle disposizioni della presente legge comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del D.lgs.165/01 ferme restando le eventuali responsabilità penali e civili previste dalle norme vigenti | Art.9 Legge 4/2004 |
| Attuazione delle disposizioni dell'amministrazione digitale | L'attuazione delle disposizioni del codice dell'amministrazione digitale (D.L. 82/2005) rileva ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti | Art.12 D.L. 82/2005 |
| Comunicazione e aggiornamento dei dati pubblici (di cui all'art.54 D.L.82/2005) che devono essere contenuti nei siti delle P.A. | La mancata comunicazione o aggiornamento dei dati pubblici previsti dall'art.54 del D.Lgs. 82/2005, che i siti delle pubbliche amministrazioni devono contenere, è rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti | Art.54 D.Lgs. 82/2005 |
| Pubblicazione nei siti delle pubbliche amministrazioni dei moduli e formulari vari | Le P.A. provvedono a definire e a rendere disponibili per via telematica l'elenco della documentazione richiesta per i singoli procedimenti, i moduli ed i formulari validi ad ogni effetto di legge, anche ai fini delle dichiarazioni sostitutive di certificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di notorietà. Le pubbliche amministrazioni non possono richiedere l'uso di moduli e formulari che non siano stati pubblicati; in caso di omessa pubblicazione, i relativi procedimenti possono essere avviati anche in assenza dei suddetti moduli e formulari. La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili. | Art.57 comma 2, D.Lgs.82/2005 |
| Comunicazione degli elementi necessari al completamento e aggiornamento dell'indice degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni | Le amministrazioni aggiornano gli indirizzi ed i contenuti dell'indice tempestivamente e comunque con cadenza almeno semestrale secondo le indicazioni di DigitPa. La mancata comunicazione degli elementi necessari al completamento dell'indice e del loro aggiornamento è valutata ai fini della responsabilità dirigenziale e dell'attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti responsabili. | Art.57-bis, comma 3 D.L.82/2005 |
| Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti | Il rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti rappresenta un elemento di valutazione dei dirigenti, di esso si tiene conto ai fini della corresponsione della retribuzione del risultato | Art.7, comma 2 Legge 69/2009 |
| Adozione del piano della performance | In caso di mancata adozione del piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione del piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti | Art.10 D.lgs.150/09 |
| Adozione e realizzazione del programma triennale della trasparenza e l'integrità; | In caso di mancata adozione e realizzazione del programma triennale della trasparenza e l'integrità; | Art.11 D.lgs.150/09 |

| | | |
|---|---|--|
| assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale delle informazioni nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito", nonché di quelli relativi alla posta elettronica certificata | assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale delle informazioni nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito", nonché di quelli relativi alla posta elettronica certificata, è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti | |
| Pubblicazione sui siti Istituzionali delle P.A. dell'elenco degli atti e documenti che l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza | La mancata pubblicazione sui siti Istituzionali delle P.A. dell'elenco degli atti e documenti che l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza è altresì valutata ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato | Art.6, comma 2 Legge 106/2011 |
| Controllo sull'adempimento dell'obbligo, decorrente dal 01/01/2013, di pubblicazione in internet delle informazioni previste ai sensi dell'art.18 D.L. 83/2012 relative alla concessione o attribuzione di benefici economici, successivi all'entrata in vigore del citato D.L. e di importo complessivo superiore a 1.000 euro nell'anno solare, a imprese, professionisti, enti pubblici e privati. | A decorrere dal 01/01/2013, per le concessioni di vantaggi economici successivi all'entrata in vigore del D.L. 83/2012 la pubblicazione ai sensi dell'art.18 dello stesso decreto costituisce condizione legale di efficacia del titolo legittimante delle concessioni ed attribuzioni di importo complessivo superiore a 1.000 euro nel corso dell'anno solare e la sua eventuale omissione o incompletezza è rilevata d'ufficio degli organi dirigenziali e di controllo, sotto la propria diretta responsabilità amministrativa, patrimoniale e contabile per l'indebita concessione o attribuzione del beneficio economico. | Art.18 Legge 07/08/2012 n.134 |
| A decorrere dal 2013 rispetto del limite del 50% della spesa sostenuta nell'anno 2011 per l'acquisto, la manutenzione ed il noleggio di autovetture, nonché per l'acquisto di buoni taxi. Concessione utilizzo delle autovetture di servizio e di rappresentanza, assegnate in uso esclusivo, soltanto ai fini delle esigenze di servizio del titolare | A decorrere dal 2013 rispetto del limite del 50% della spesa sostenuta nell'anno 2011 per l'acquisto, la manutenzione ed il noleggio di autovetture, nonché per l'acquisto di buoni taxi. Il predetto limite può essere derogato per il solo 2013 in caso di contratti pluriennali. L'utilizzo delle autovetture di servizio e di rappresentanza, assegnate in uso esclusivo, soltanto ai fini delle esigenze di servizio del titolare. La violazione delle citate disposizioni è valutabile ai fini della responsabilità amministrativa e disciplinare dei dirigenti. | Art.5, comma 2,3 e 4, Legge 07/08/2012 n.134 |
| Trasmissione di documenti attraverso la posta elettronica tra le pubbliche amministrazioni. | L'inosservanza della disposizione di trasmissione dei documenti tra pubbliche amministrazioni via posta elettronica, ferma restando la responsabilità per danno erariale, comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare. | Art.6 comma1, lett.a) D.L.18/10/2012 n.179 |

In attesa della conversione del D.L.179/2012, si precisa che al momento della conversione saranno inserite le ulteriori verifiche preliminari sulla responsabilità dirigenziali.

L'OIV verificherà, inoltre, se è stata effettuata l'attività di monitoraggio degli obiettivi e/o la rimodulazione degli obiettivi nei tempi stabiliti nelle modalità definite dal Ciclo di Gestione della Performance e se sono stati rispettati i criteri sulle pari opportunità.

2. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

Gli obiettivi devono essere in numero non superiore a 5 e non inferiori a tre, riferiti all'arco temporale di un anno. Tutti gli obiettivi sono negoziati all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano della Performance, ed assegnati indicatori e pesi ponderali. Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati nell'ipotesi che non sia stato possibile un loro raggiungimento per responsabilità non imputabili al Dirigente. Eventuali nuovi obiettivi che emergessero durante l'anno, dovranno essere negoziati con l'amministrazione che assegnerà anche il peso ponderale eventualmente rimodulando quello

degli altri obiettivi. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio. Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al Dirigente e non sarà stato rimodulato, lo stesso sarà considerato come raggiunto. Tra gli obiettivi assegnati devono essere indicati gli indicatori, le finalità strategiche di riduzione dei costi/aumento delle entrate ed il miglioramento dei tempi, nonché gli standard di qualità da raggiungere prefissati dall'ente e/o dalla Commissione nazionale. Tutti gli obiettivi assegnati dovranno avere le qualità e caratteristiche di cui all'art. 5 del D.Lgs n. 150/2009 ed in particolare sono considerati qualificati elementi standard di qualità, apprezzabili in ambito di processi di misurazione e di valutazione, i seguenti requisiti:

- CAF (Common Assessment Framework) applicato anche al singolo servizio dell'ente;
- Redazione della carta dei servizi anche riferita alla struttura unitaria dell'ente e con la previsione dei casi e delle modalità di indennizzo automatico e forfettario degli utenti per mancato rispetto degli standard di qualità stabiliti ;
- Attuazione di iniziative di Customer Satisfaction per la rilevazione della soddisfazione dell'utente in merito alle modalità di erogazione del servizio;
- Attuazione di iniziative di rilevazione del grado di valutazione dell'utente del dirigente/responsabile degli uffici e dei servizi in merito alle modalità di erogazione del servizio;
- Standard di qualità definiti dall'ente.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi, è possibile apprezzarlo nel seguente modo:

| N. | Obiettivo assegnato | Indicatore | Standard | Peso ponderale | Grado della valutazione in % da 0 a 100 | Valutazione in % |
|---|---------------------|------------|----------|----------------|---|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi | | | | | | % Tot |

La percentuale totale massima ottenuta è moltiplicata per il valore assegnato al raggiungimento degli obiettivi pari ad un max di 75 punti su 100.

La valutazione di ogni obiettivo è data dalla moltiplicazione del peso ponderale dell'obiettivo per il suo grado di raggiungimento.

3. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La struttura è finalizzata alla valutazione delle capacità organizzative del direttore impiegate per il raggiungimento dei risultati. Il direttore medesimo dovrà, quindi, descrivere i comportamenti organizzativi in concreto posti in essere nell'anno oggetto di valutazione con riferimento ai seguenti quattro parametri, riportati ciascuno in una delle Sezioni, da A a D

Sezione A –PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Pianificazione e programmazione delle attività; gestione per progetti; impiego delle risorse finanziarie, strumentali e tecnologiche; verifica dei risultati; rispetto delle regole.

Descrizione delle modalità poste in essere per ottenere i risultati in relazione agli obiettivi programmati e alle attività svolte, con particolare riferimento a:

1. pianificazione e programmazione delle attività e determinazione delle priorità;
 2. impiego delle risorse strumentali e tecnologiche;
 3. impiego delle eventuali risorse finanziarie, esercizio dei poteri di spesa, e realizzazione di economie di gestione;
 4. eventuali progetti (piani di azione, tempi e fasi di esecuzione, verifiche periodiche dello stato di avanzamento, ecc.);
- adozione di criteri di verifica dei risultati e/o di indicatori di misurazione;
 - gestione di emergenze ed altre situazioni non preventivamente pianificate.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE A – PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Sezione B –GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Direzione, responsabilizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori; valorizzazione, formazione e motivazione delle risorse umane; interventi sul clima organizzativo.

Descrizione delle modalità di direzione e gestione delle risorse umane, assegnate all'unità organizzativa o comunque destinate a specifici obiettivi o attività affidati alla responsabilità del dirigente, con particolare riferimento a:

- criteri e modalità operative di impiego del personale;
- modalità utilizzate per la verifica periodica dell'assolvimento delle disposizioni impartite e dei compiti assegnati;
- interventi formativi e di sviluppo professionale del personale;
- iniziative intraprese per:
 - a) accrescere la capacità di risposta e la polifunzionalità degli operatori;
 - b) orientare l'unità organizzativa alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento continuo della qualità del servizio;
 - c) accrescere la motivazione e la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurarne il coinvolgimento sugli obiettivi;
 - d) valorizzare le risorse umane con un adeguato impiego delle loro capacità e competenze professionali;
 - e) sviluppare le strategie attraverso valori condivisi;
 - f) migliorare la qualità del clima organizzativo, delle relazioni interpersonali e dell'ambiente di lavoro.

| |
|---|
| COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI |
| SEZIONE B – GESTIONE DELLE RISORSE UMANE |
| |

Sezione C -COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Comunicazione interna ed esterna; cooperazione interfunzionale; analisi di contesto e cooperazione interistituzionale; orientamento all'utente e customer satisfaction.

Descrizione delle iniziative adottate dal dirigente per favorire e migliorare la comunicazione, la capacità di cooperazione interfunzionale e interistituzionale e l'orientamento al cliente interno e/o esterno della propria unità organizzativa, con particolare riferimento a:

- modalità organizzative adottate per lo scambio di informazioni e l'attivazione di flussi permanenti di dati tra enti, amministrazioni ed uffici diversi;
- indagini di customer satisfaction ed altri strumenti per l'ascolto delle esigenze e la rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna;
- attivazione, sviluppo e mantenimento **di reti interfunzionali e interistituzionali**;
- integrazione delle attività operative della propria unità organizzativa con quelle di altre strutture dell'Amministrazione;
- cooperazione con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e privati per il raggiungimento di obiettivi comuni, con particolare riferimento alle modalità del coinvolgimento ed alle soluzioni proposte o adottate;
- partecipazione a programmi e progetti in partnership con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e/o privati .

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE C – COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Sezione D – ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE

Innovazione organizzativa, gestionale e/o tecnologica; reingegnerizzazione dei processi di lavoro; miglioramento continuo; progetti innovativi; gestione del cambiamento; benchmarking.

Descrizione degli interventi del dirigente volti all'implementazione di innovazioni organizzative, gestionali e/o tecnologiche, con particolare riferimento a:

- *ripensamento e riprogettazione dei processi di lavoro;*
- *svolgimento di riunioni di miglioramento continuo ed eventuali risultati;*
- *introduzione di modalità innovative di gestione;*
- *realizzazione e gestione di progetti innovativi;*
- *gestione del cambiamento organizzativo;*
- *erogazione di servizi in rete ed altre modalità innovative di utilizzazione delle tecnologie informatiche e telematiche;*
- *apprendimento, introduzione e diffusione di nuove capacità e competenze professionali;*
- *studio ed applicazione delle migliori esperienze di gestione di altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici o privati.*

| COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI |
|--|
| SEZIONE D – ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE |
| |

Sulla base della relazione del Dirigente, l'OIV procederà ad esprimere una propria valutazione, per ogni singolo elemento delle sopra descritte sezioni, sulla base dei pesi ad essi associati all'inizio del periodo di valutazione, sentito il Sindaco. L'OIV al fine della proposta di valutazione, potrà tenere conto dei seguenti ulteriori elementi:

- 1) Grado di soddisfazione dell'utenza. Il Dirigente dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine annuale sulla soddisfazione del cittadino/utente. Il contenuto e le modalità di tale indagine dovranno essere concordate con il Sindaco con riferimento almeno ad uno degli strumenti di rilevazione della soddisfazione, come la carta dei servizi, la customer satisfaction, questionari

specifici, ecc. L'indagine dovrà essere svolta in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non dovranno essere prese in considerazione le risposte non coerenti;

- 2) Valutazione dall'alto. Il Giunta Comunale potrà esprimere un proprio giudizio sull'operato del Direttore finalizzato soprattutto per apprezzare la capacità del dirigente di traguardare obiettivi strategici dell'ente e di svolgere un ruolo positivo nella struttura di riferimento. A tal fine sarà proposta la seguente scheda di valutazione:

| N. | Descrizione | Sufficiente | Buona | Ottima |
|----|---|-------------|-------|--------|
| 1 | Osserva puntualmente le direttive e gli indirizzi dati dagli Organi di governo | | | |
| 2 | Nell'esercizio della direzione è supportato da un buon livello di autorevolezza | | | |
| 3 | Risulta orientato al perseguimento degli obiettivi assegnati | | | |
| 4 | Si coinvolge e partecipa al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione | | | |
| 5 | Possiede capacità manageriali idonee a gestire le risorse assegnate | | | |

- 3) Valutazione dal basso. I responsabili delle posizioni organizzative/alta professionalità e un numero di altro personale scelto dall'OIV alla fine del periodo di valutazione, potrà esprimere il proprio giudizio (in forma anonima) sui comportamenti organizzativi. A tal fine sarà proposta la seguente tabella:

| N. | Descrizione | Sufficiente | Buona | Ottima |
|----|--|-------------|-------|--------|
| 1 | Favorisce la crescita e promuove l'autonomia | | | |
| 2 | Non scarica genericamente verso il basso le proprie responsabilità | | | |
| 3 | Coinvolge il personale nella gestione delle attività | | | |
| 4 | Esprime capacità di prevenire tensioni e conflitti, operando sempre con scelte conseguenti | | | |
| 5 | Di fronte a risultati positivi, gratifica il dipendente | | | |

Scheda riepilogativa di valutazione

| | | |
|-------------------------|-----------|-----------|
| Sessione di valutazione | Anno 2013 | |
| Nome e cognome | | Incarico: |
| Valutatore | | |

Raggiungimento degli obiettivi individuali PESATURA: 75/100

| N. | Obiettivo assegnato | Indicatore | Standard | Peso ponderale | Grado della valutazione in % da 0 a 100 | Valutazione in % |
|---|---------------------|------------|----------|----------------|---|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi | | | | | | % tot |

Competenze e comportamenti PESATURA: 25/100

| N. | | Peso ponderale | Valutazione in % |
|--|-------------------------------|----------------|------------------|
| 1 | PIANIFICAZIONE E GESTIONE | | |
| 2 | GESTIONE DELLE RISORSE UMANE | | |
| 3 | COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE | | |
| 4 | ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE | | |
| S1= somma delle valutazioni percentuali comportamenti organizzativi | | | % tot |

Giudizio sintetico:

Feed Back del valutato:

Data:

Firma del Sindaco _____

ALLEGATO B**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA****1.VERIFICHE PRELIMINARI ALLA VALUTAZIONE**

Prima di procedere alla valutazione delle Performance dei responsabili di posizione organizzativa/Alta professionalità in termini di risultati e comportamenti organizzativi con conseguente redistribuzione della produttività, il Dirigente verifica se sono state rispettate le seguenti prescrizioni o responsabilità, il non rispetto delle quali comporta l'applicazione delle conseguenti penalità:

| PRESCRIZIONI O RESPONSABILITA' | PENALITA' | COMPETENZA |
|---|---|----------------------|
| Responsabilità o concorso per la mancata approvazione del Ciclo di Gestione della Performance | Proposta di revoca dell'incarico di responsabilità o inserimento nella fascia bassa della valutazione | DIRIGENTE |
| Responsabilità o concorso per la mancata approvazione del Programma della Trasparenza e dell'Integrità | Proposta di revoca dell'incarico di responsabilità o inserimento nella fascia bassa della valutazione | DIRIGENTE |
| Decadenza del procedimento disciplinare | Sospensione fino a 3 mesi | Ufficio disciplinare |
| Danno economico e all'immagine dell'ente | Sospensione da 3 gg a 3 mesi fino alla messa in disponibilità | Ufficio disciplinare |
| Mancata vigilanza per il rispetto degli standard di Qualità prefissati dall'ente e/o dalla Commissione nazionale | Inserimento nella fascia bassa della valutazione | DIRIGENTE |
| Proposta di valutazione non differenziata dei dipendenti | Inserimento nella fascia bassa della valutazione | DIRIGENTE |

Il Dirigente deve verificare se è stata effettuata l'attività di monitoraggio degli obiettivi e/o la rimodulazione degli obiettivi nei tempi stabiliti nelle modalità definite dal Ciclo di Gestione della Performance e se sono stati rispettati i criteri sulle pari opportunità.

2.RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

Gli obiettivi devono essere in numero non superiore a 5 e non inferiori a tre, riferiti all'arco temporale di un anno. Tutti gli obiettivi sono negoziati con il Dirigente all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano della Performance, ed agli stessi sono assegnati indicatori e pesi ponderali. Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati nell'ipotesi che non sia stato possibile un loro

raggiungimento per responsabilità non imputabili al Responsabile. Eventuali nuovi obiettivi che emergessero durante l'anno, dovranno essere negoziati con il Dirigente che assegnerà anche il peso ponderale eventualmente rimodulando quello degli altri obiettivi. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio. Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al Responsabile e non sarà stato rimodulato, lo stesso sarà considerato come raggiunto. Tra gli obiettivi assegnati devono essere indicati gli indicatori, le finalità strategiche di riduzione dei costi/aumento delle entrate ed il miglioramento dei tempi, nonché gli standard di qualità da raggiungere prefissati dall'ente e/o dalla Commissione nazionale (certificazioni ISO, CAF, Regolamento Emas, ecc.). Tutti gli obiettivi assegnati dovranno avere le qualità e caratteristiche di cui all'art. 5 del D.Lgs n. 150/2009 ed in particolare sono considerati qualificati elementi standard di qualità, apprezzabili in ambito di processi di misurazione e di valutazione, i seguenti requisiti:

- CAF (Common Assessment Framework) applicato anche al singolo servizio dell'ente;
- Redazione della carta del servizio riferita alla singola unità organizzativa dell'ente e con la previsione dei casi e delle modalità di indennizzo automatico e forfettario degli utenti per mancato rispetto degli standard di qualità stabiliti ;
- Attuazione di iniziative di Customer Satisfaction per la rilevazione della soddisfazione dell'utente in merito alle modalità di erogazione del servizio;
- Attuazione di iniziative di rilevazione del grado di valutazione dell'utente in merito alle modalità di erogazione del servizio;
- Standard di qualità definiti dall'ente o dal Direttore.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi, è possibile apprezzarlo nel seguente modo:

| N. | Obiettivo assegnato | Indicatore | Standard | Peso ponderale | Grado della valutazione in % da 0 a 100 | Valutazione in % |
|---|---------------------|------------|----------|----------------|---|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi | | | | | | % tot |

La percentuale totale massima ottenuta è moltiplicata per il valore assegnato al raggiungimento degli obiettivi pari ad un max di 75 punti su 100.

La valutazione di ogni obiettivo è data dalla moltiplicazione del peso ponderale dell'obiettivo per il suo grado di raggiungimento.

1. COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La struttura è finalizzata alla valutazione delle capacità organizzative del responsabile impiegate per il raggiungimento dei risultati. Il responsabile medesimo dovrà, quindi, descrivere i comportamenti

organizzativi in concreto posti in essere nell'anno oggetto di valutazione con riferimento ai seguenti quattro parametri, riportati ciascuno in una delle Sezioni, da A a D

Sezione A –PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Pianificazione e programmazione delle attività; gestione per progetti; impiego delle risorse finanziarie, strumentali e tecnologiche; verifica dei risultati; rispetto delle regole.

Descrizione delle modalità poste in essere per ottenere i risultati in relazione agli obiettivi programmati e alle attività svolte, con particolare riferimento a:

5. pianificazione e programmazione delle attività e determinazione delle priorità;
 6. impiego delle risorse strumentali e tecnologiche;
 7. impiego delle eventuali risorse finanziarie, esercizio dei poteri di spesa, e realizzazione di economie di gestione;
 8. eventuali progetti (piani di azione, tempi e fasi di esecuzione, verifiche periodiche dello stato di avanzamento, ecc.);
- adozione di criteri di verifica dei risultati e/o di indicatori di misurazione;
 - gestione di emergenze ed altre situazioni non preventivamente pianificate.

| COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI |
|--|
| SEZIONE A – PIANIFICAZIONE E GESTIONE |
| |

Sezione B –GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Direzione, responsabilizzazione e sviluppo professionale dei collaboratori; valorizzazione, formazione e motivazione delle risorse umane; interventi sul clima organizzativo.

Descrizione delle modalità di direzione e gestione delle risorse umane, assegnate alle posizioni organizzativa o comunque destinate a specifici obiettivi o attività affidati alla responsabilità del dirigente, con particolare riferimento a:

- criteri e modalità operative di impiego del personale;
- modalità utilizzate per la verifica periodica dell'assolvimento delle disposizioni impartite e dei compiti assegnati;

- interventi formativi e di sviluppo professionale del personale;
- iniziative intraprese per:
 - a) accrescere la capacità di risposta e la polifunzionalità degli operatori;
 - b) orientare l'unità organizzativa alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento continuo della qualità del servizio;
 - c) accrescere la motivazione e la responsabilizzazione del personale in relazione ai risultati attesi ed assicurarne il coinvolgimento sugli obiettivi;
 - d) valorizzare le risorse umane con un adeguato impiego delle loro capacità e competenze professionali;
 - e) sviluppare le strategie attraverso valori condivisi;
 - f) migliorare la qualità del clima organizzativo, delle relazioni interpersonali e dell'ambiente di lavoro.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE B – GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Sezione C -COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Comunicazione interna ed esterna; cooperazione interfunzionale; analisi di contesto e cooperazione interistituzionale; orientamento all'utente e customer satisfaction.

Descrizione delle iniziative adottate dal dirigente per favorire e migliorare la comunicazione, la capacità di cooperazione interfunzionale e interistituzionale e l'orientamento al cliente interno e/o esterno della propria unità organizzativa, con particolare riferimento a:

- modalità organizzative adottate per lo scambio di informazioni e l'attivazione di flussi permanenti di dati tra enti, amministrazioni ed uffici diversi;
- indagini di customer satisfaction ed altri strumenti per l'ascolto delle esigenze e la rilevazione del livello di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna;
- attivazione, sviluppo e mantenimento **di reti interfunzionali e interistituzionali;**
- integrazione delle attività operative della propria unità organizzativa con quelle di altre strutture dell'Amministrazione;

- cooperazione con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e privati per il raggiungimento di obiettivi comuni, con particolare riferimento alle modalità del coinvolgimento ed alle soluzioni proposte o adottate;
- partecipazione a programmi e progetti in partnership con altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici e/o privati .

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE C – COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Sezione D – ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE

Innovazione organizzativa, gestionale e/o tecnologica; reingegnerizzazione dei processi di lavoro; miglioramento continuo; progetti innovativi; gestione del cambiamento; benchmarking.

Descrizione degli interventi del dirigente volti all'implementazione di innovazioni organizzative, gestionali e/o tecnologiche, con particolare riferimento a:

- *ripensamento e riprogettazione dei processi di lavoro;*
- *svolgimento di riunioni di miglioramento continuo ed eventuali risultati;*
- *introduzione di modalità innovative di gestione;*
- *realizzazione e gestione di progetti innovativi;*
- *gestione del cambiamento organizzativo;*
- *erogazione di servizi in rete ed altre modalità innovative di utilizzazione delle tecnologie informatiche e telematiche;*
- *apprendimento, introduzione e diffusione di nuove capacità e competenze professionali;*
- *studio ed applicazione delle migliori esperienze di gestione di altri enti, amministrazioni e soggetti pubblici o privati.*

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SEZIONE D – ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE

| |
|--|
| |
|--|

Sulla base della relazione del Responsabile, il Dirigente procederà ad esprimere una propria valutazione, per ogni singolo elemento delle sopra descritte sezioni, sulla base dei pesi ad essi associati all'inizio del periodo di valutazione, sentito l'OIV.

Scheda riepilogativa di valutazione

| | | |
|-------------------------|-----------|-----------|
| Sessione di valutazione | Anno 2013 | |
| Nome e cognome | | Incarico: |
| Valutatore | | |

Raggiungimento degli obiettivi individuali PESATURA: 75/100

| N. | Obiettivo assegnato | Indicatore | Standard | Peso ponderale | Grado della valutazione in % da 0 a 100 | Valutazione in % |
|---|---------------------|------------|----------|----------------|---|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi | | | | | | % tot |

Competenze e comportamenti PESATURA: 25/100

| N. | | Peso ponderale | Valutazione in % |
|---|-------------------------------|----------------|------------------|
| 1 | PIANIFICAZIONE E GESTIONE | | |
| 2 | GESTIONE DELLE RISORSE UMANE | | |
| 3 | COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE | | |
| 4 | ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE | | |
| S1=somma delle valutazioni percentuali comportamenti organizzativi | | | % tot |

Giudizio sintetico:

| |
|--|
| |
|--|

Richiesta di riesame da parte del valutato (motivazione della richiesta):

Valutazione finale a seguito di riesame:

Data:

Firma del Direttore _____

Firma del Valutato _____

| | |
|--|---|
| Proposta di posizionamento rispetto al sistema premiante | <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Basso |
| Proposta per premi individuali | Motivazione: |

Data:

Firma del Dirigente _____

ALLEGATO C

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RESTANTE PERSONALE

1.PREMESSA PER LA VALUTAZIONE

Il fondo per il salario accessorio, alimenta in modo prevalente sia la Performance Individuale e/o di gruppo (ovvero quale contribuzione alla performance organizzativa) per una quota che varia dal 10% per il personale di categoria A e B, al 30% per il personale di categoria B, al 50% per il personale di categoria D non titolare di posizione organizzativa. Correlativamente per la performance collegata alle competenze e comportamenti la percentuale di valutazione varierà dal 90% al 50%. Le risorse del fondo sono assegnate dal Direttore ai vari responsabili titolari di posizione organizzativa in proporzione al numero dei dipendenti a loro assegnati e alle rispettive categorie di inquadramento giuridico (dipendenti equivalenti) secondo la seguente tabella:

Parametri retributivi (CCNL 31/07/2009)

| | Stipendio x 12 mensilità | Parametri |
|----|--------------------------|-----------|
| D3 | 24.338,14 | 1,49 |
| D1 | 21.166,71 | 1,30 |
| C | 19.454,15 | 1,19 |
| B3 | 18.229,92 | 1,12 |
| B1 | 17.244,71 | 1,06 |
| A | 16.314,57 | 1,00 |

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare giuridico più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria A1 (€ 16.314,57), tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari giuridici di ingresso delle categorie per il suddetto valore-base. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31/07/2009 e possono essere cambiati sulla base dei futuri rinnovi contrattuali. Il Dirigente, con possibilità di delega ad

una prima valutazione da parte dei responsabili titolari di posizione organizzativa, valuterà il personale in qualità di datore di lavoro nell'ambito della valutazione dei risultati, delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti.

L'amministrazione definisce le fasce di merito che non potranno essere inferiori a 3. Tutti i dipendenti sono collocati, al termine della valutazione, nelle fasce di merito definite dall'amministrazione. In caso di parità di punteggio all'interno di due fasce verrà utilizzato quale fattore di posizionamento nella graduatoria della fascia più elevata il minor numero di assenze (ad esclusione delle ferie) nell'arco dell'anno di osservazione, e in caso di ulteriore parità sarà presa in considerazione l'anzianità più elevata di servizio. La determinazione della fasce sarà effettuata dall'OIV, essa è obbligatoria per le progressioni di carriera e per eventuale distribuzione delle risorse eventualmente scaturite dai piani di razionalizzazione.

2.RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.

Gli obiettivi possono essere dati individualmente o sulla base di programmi congiunti dell'Unità Organizzativa. Il numero di obiettivi devono essere pari ad un minimo di 3 ed ad un massimo di 5. La misurazione e la valutazione circa i risultati ottenuti si apprezza nel modo seguente:

| N. | Obiettivo assegnato | Indicatore | Standard | Peso ponderale | Grado della valutazione in % da 0 a 100 | Valutazione in % |
|---|---------------------|------------|----------|----------------|---|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi | | | | | | % tot |

La percentuale totale massima ottenuta è moltiplicata per il valore assegnato al raggiungimento degli obiettivi pari ad un max di 10 punti per la categoria A e B, 30 punti per la categoria C e 50 punti per la categoria D su 100 punti totali disponibili.

La valutazione di ogni obiettivo è data dalla moltiplicazione del peso ponderale dell'obiettivo per il suo grado di raggiungimento.

3.COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Le competenze ed i comportamenti organizzativi hanno un peso ed una descrizione diversa a secondo della categoria di appartenenza del personale. Tale peso assume rilevanza quasi totale per il personale classificato nella categoria contrattuale A e B (pari al 90%), per scendere successivamente per le categorie C (70%) fino al 50% per le categorie D non titolari di posizione organizzativa. Lo schema seguente mostra la tabella di riferimento delle competenze e dei comportamenti che dovranno essere valutati per singola categoria:

CATEGORIA D (non titolare di posizione organizzativa)

| Competenza e comportamenti generali | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|----------|------------|
| Descrizione | Valutazione | | | |
| | Scarso | Sufficiente | Discreto | Eccellente |
| Capacità gestionali | 5 | 8 | 10 | 12,5 |
| Capacità relazionali | 5 | 8 | 10 | 12,5 |
| Capacità cognitive | 5 | 8 | 10 | 12,5 |
| Orientamenti | 5 | 8 | 10 | 12,5 |

Al fine dell'espressione dei giudizi si dovrà tenere conto dei seguenti elementi di dettaglio:

- Capacità gestionali, intese come:
 - Capacità di prendere delle decisioni, di complessità variabile ed in tempi congrui
 - Capacità di fare programmazione e gestione di servizi di diversa e crescente complessità
 - Mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi ed alla qualità dei prodotti/servizi finali
 - Capacità di delegare obiettivi, compiti ed attività
- Capacità relazionali, intese come:
 - Capacità di gestire internamente ed esternamente relazioni tecniche
 - Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone
 - Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza
 - Capacità di convincere e coinvolgere gli altri della bontà delle proprie idee, posizioni o opinioni
- Capacità cognitive, intese come:
 - Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni
 - Capacità di sintetizzare dati o informazioni di natura complessa
 - Capacità di identificare le informazioni rilevanti, di individuare le fonti informative e di aggiornamento delle proprie competenze
- Orientamenti, intesi come:
 - Disponibilità all'aggiornamento continuo nelle materie di propria competenza anche attraverso lo studio personale
 - Attitudine a lavorare per il perseguimento degli obiettivi anche attraverso l'autodeterminazione degli stessi
 - Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e pianificare coerentemente la propria attività
 - Senso della misura ed accortezza nell'utilizzo di risorse pubbliche proponendo soluzioni all'economia di attività o compiti

CATEGORIA C

| Competenza e comportamenti generali | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|----------|------------|
| Descrizione | Valutazione | | | |
| | Scarso | Sufficiente | Discreto | Eccellente |
| Capacità gestionali | 7 | 11,2 | 14 | 17,5 |
| Capacità relazionali | 7 | 11,2 | 14 | 17,5 |
| Capacità cognitive | 7 | 11,2 | 14 | 17,5 |
| Orientamenti | 7 | 11,2 | 14 | 17,5 |

Al fine dell'espressione dei giudizi si dovrà tenere conto dei seguenti elementi di dettaglio:

- Capacità gestionali, intese come:
 - Mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi ed alla qualità dei prodotti/servizi finali
 - Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile
 - Capacità di trasferire conoscenze e saperi verso i propri collaboratori ed essere punto di riferimento anche dei colleghi
- Capacità relazionali, intese come:
 - Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza
 - Capacità di convincere e coinvolgere gli altri della bontà delle proprie idee, posizioni o opinioni
 - Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone
- Capacità cognitive, intese come:
 - Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni
 - Capacità di identificare le informazioni rilevanti, di individuare le fonti informative e di aggiornamento delle proprie competenze
- Orientamenti, intesi come:
 - Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse
 - Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e pianificare coerentemente la propria attività
 - Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti
 - Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accortezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza

CATEGORIA A e B

| Competenza e comportamenti generali | | | | |
|--|--------------------|--------------------|-----------------|-------------------|
| Descrizione | Valutazione | | | |
| | Scarso | Sufficiente | Discreto | Eccellente |
| Capacità gestionali | 9 | 14,4 | 18 | 22,5 |
| Capacità relazionali | 9 | 14,4 | 18 | 22,5 |
| Capacità cognitive | 9 | 14,4 | 18 | 22,5 |
| Orientamenti | 9 | 14,4 | 18 | 22,5 |

Al fine dell'espressione dei giudizi si dovrà tenere conto dei seguenti elementi di dettaglio:

- Capacità gestionali, intese come:
 - Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile
- Capacità relazionali, intese come:
 - Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza
 - Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone
- Capacità cognitive, intese come:

- Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni
- Orientamenti, intesi come:
 - Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse
 - Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti
 - Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accortezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza

Sulla base della relazione del Responsabile titolare di posizione organizzativa sui dipendenti appartenenti al servizio, il Dirigente procederà ad esprimere una propria valutazione, per ogni singolo elemento delle sopra descritte sezioni, sulla base dei pesi ad essi associati all'inizio del periodo di valutazione, sentito l'OIV.

Scheda riepilogativa di valutazione Categoria C (non titolare di posizione organizzativa)

| | | |
|-------------------------|-----------|------------|
| Sessione di valutazione | Anno 2013 | |
| Nome e cognome | | Categoria: |
| Valutatore | | |

Raggiungimento obiettivi individuali e/o programmi PESATURA: 50/100

| N. | Obiettivo assegnato | Indicatore | Standard | Peso ponderale | Grado della valutazione in % da 0 a 100 | Valutazione in % |
|---|---------------------|------------|----------|----------------|---|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi | | | | | | % tot |

Competenze e comportamenti PESATURA: 50/100

| Competenza e comportamenti generali | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|----------|------------|
| Descrizione | Valutazione | | | |
| | Scarso | Sufficiente | Discreto | Eccellente |
| Capacità gestionali | | | | |
| Capacità relazionali | | | | |
| Capacità cognitive | | | | |
| Orientamenti | | | | |

Giudizio sintetico:

Richiesta di riesame da parte del valutato (motivazione della richiesta):

| |
|--|
| |
|--|

| |
|---|
| Valutazione finale a seguito di riesame: |
|---|

Data: _____ Firma del Dirigente _____

Firma del Valutato _____ Firma del Responsabile U.O. _____

| | |
|--|---|
| Proposta di posizionamento rispetto al sistema premiante | <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Basso |
| Proposta per premi individuali | Motivazione: |

Data: _____ Firma del Dirigente _____

Scheda riepilogativa di valutazione Categoria C

| | | |
|-------------------------|-----------|------------|
| Sessione di valutazione | Anno 2013 | |
| Nome e cognome | | Categoria: |
| Valutatore | | |

Raggiungimento obiettivi individuali e/o programmi PESATURA: 30/100

| N. | Obiettivo assegnato | Indicatore | Standard | Peso ponderale | Grado della valutazione in % da 0 a 100 | Valutazione in % |
|---|---------------------|------------|----------|----------------|---|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi | | | | | | % tot |

Competenze e comportamenti PESATURA: 70/100

| Descrizione | Valutazione | | | |
|----------------------|-------------|-------------|----------|------------|
| | Scarso | Sufficiente | Discreto | Eccellente |
| Capacità gestionali | | | | |
| Capacità relazionali | | | | |
| Capacità cognitive | | | | |
| Orientamenti | | | | |

| |
|----------------------------|
| Giudizio sintetico: |
|----------------------------|

| |
|--|
| Richiesta di riesame da parte del valutato (motivazione della richiesta): |
|--|

| |
|--|
| |
|--|

| |
|---|
| Valutazione finale a seguito di riesame: |
|---|

Data: _____ Firma del Dirigente _____

Firma del Valutato _____ Firma del Responsabile U.O. _____

| | |
|--|---|
| Proposta di posizionamento rispetto al sistema premiante | <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Basso |
| Proposta per premi individuali | Motivazione: |

Data: _____ Firma del Dirigente _____

Scheda riepilogativa di valutazione Categoria A e B

| | | |
|-------------------------|-----------|------------|
| Sessione di valutazione | Anno 2013 | |
| Nome e cognome | | Categoria: |
| Valutatore | | |

Raggiungimento obiettivi individuali e/o programmi PESATURA: 10/100

| N. | Obiettivo assegnato | Indicatore | Standard | Peso ponderale | Grado della valutazione in % da 0 a 100 | Valutazione in % |
|---|---------------------|------------|----------|----------------|---|------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi | | | | | | % tot |

Competenze e comportamenti PESATURA: 90/100

| Descrizione | Valutazione | | | |
|----------------------|-------------|-------------|----------|------------|
| | Scarso | Sufficiente | Discreto | Eccellente |
| Capacità gestionali | | | | |
| Capacità relazionali | | | | |
| Capacità cognitive | | | | |
| Orientamenti | | | | |

| |
|----------------------------|
| Giudizio sintetico: |
|----------------------------|

| |
|--|
| Richiesta di riesame da parte del valutato (motivazione della richiesta): |
|--|

| |
|--|
| |
|--|

| |
|---|
| Valutazione finale a seguito di riesame: |
|---|

Data: _____ Firma del Dirigente _____

Firma del Valutato _____ Firma del Responsabile U.O. _____

| | |
|--|---|
| Proposta di posizionamento rispetto al sistema premiante | <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Basso |
| Proposta per premi individuali | Motivazione: |

Data: _____ Firma del Direttore _____

NOTE METODOLOGICHE

Determinazione fasce di merito e loro modifiche

La determinazione delle fasce di merito sono quelle indicate dal legislatore e non possono essere inferiori a tre.

Schema esemplificativo di attribuzione dei punteggi

Si supponga l'assegnazione di tre obiettivi di cui 1 strategico (discendente dalla pianificazione di lungo periodo e di cui se ne misuri l'impatto annuale) e due di natura operativa. Di questi tre obiettivi, il cui peso ponderale deve essere pari ad esempio ad massimo di 75 punti, è distribuito nel modo seguente:

Obiettivo strategico: peso ponderale pari a 25;

Obiettivo operativo: peso ponderale pari a 30

Obiettivo operativo: peso ponderale pari a 20

La sommatoria dei pesi ponderali è pertanto pari a 75.

Si supponga che a consuntivo si hanno le seguenti percentuali di raggiungimento: obiettivo 1 pari al 100%, obiettivo 2 pari al 70% ed obiettivo 3 pari al 80%. Il punteggio finale sarà pertanto dato dalla sommatoria dei pesi per singolo obiettivo moltiplicata per la percentuale di raggiungimento che, nell'esempio sopra indicato è pari a $(25 \times 100\%) + (30 \times 70\%) + (20 \times 80\%) = 25+21+16= 62$.

Pertanto il punteggio totale ottenuto dal dipendente valutato è pari a 62 punti. A tale punteggio si sommerà quello ottenuto nelle competenze e comportamenti generali, il cui valore non potrà essere superiore a 25 punti.

Va, inoltre, evidenziato che dovrà essere inserito un obiettivo per il Dirigente e per il personale titolare di posizione organizzativa (il quale propone la valutazione, al Dirigente, del personale appartenete alla propria unità organizzativa) che riguardi la valutazione del personale in modo differenziato. La quantificazione di tale variabilità (mediante apposito indicatore) rispetto al risultato atteso (standard), nonché il relativo peso

ponderale sarà definito in sede di assegnazione dell'obiettivo stesso, da parte del Sindaco (per il Dirigente) e del Dirigente (per il personale titolare di posizione organizzativa).

Ridefinizione degli obiettivi

Gli obiettivi assegnati, per cause non prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto Normativo e/o istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse economico finanziarie, possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa. La ridefinizione è negoziata con i valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno. Il monitoraggio degli obiettivi deve essere effettuato dalla struttura di riferimento almeno trimestralmente al fine di valutare il suo avanzamento e le relative criticità. A tal fine il Segretario Generale indirà specifica conferenza di servizi, trimestralmente, con tutti i responsabili dei centro di costo per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi. Da un punto di vista formale, la variazione degli obiettivi, oggettivamente motivati, deve essere comunicata all'OIV entro il periodo giugno, al di là di tale periodo non sono possibili variazioni, in quanto a tale data la struttura si appresta alla definizione dei nuovi obiettivi per l'anno successivo.

Trasferimento di un'unità di personale in corso d'anno

Nel caso di trasferimento di una unità di personale in corso d'anno, la valutazione sarà proposta al Direttore Generale dall'ultimo responsabile del centro di costo a cui il personale è stato trasferito, sentito il responsabile dell'unità organizzativa di provenienza.

VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

La valutazione del Segretario Generale dell'ente sarà definita con atto separato da parte dell'OIV, sentito al riguardo anche il Sindaco.

