



*Regolamento sull'ordinamento
degli uffici e dei servizi*

SISTEMA DELLA PERFORMANCE

MANUALE PER IL VALUTATORE

**Valutazione delle performance individuali dei Responsabili dei Servizi -
IPO e del restante personale del Comparto**

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI – IPO

Il processo di valutazione dei RESPONSABILI APICALI persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Responsabili di Servizio verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in particolare modo gli obiettivi di performance, ma anche la valorizzazione dei Responsabili, l'introduzione di una nuova cultura organizzativa incentivata dall'assegnazione della retribuzione di risultato e dall'opportunità di maturare progressioni all'interno dell'area di inquadramento (progressioni orizzontali o economiche) fondate su un approccio selettivo, meritocratico e basato sui risultati conseguiti (ex art. 52 c. 1 bis del D.Lgs. 165/01).

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- incrementare la responsabilizzazione dei valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree di responsabilità soggette a valutazione.
- Il processo di valutazione, inoltre, permette al valutato di:
- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione delle diverse tipologie di obiettivi;
- incrementare l'autonomia nello svolgimento dei propri compiti;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei RESPONSABILI è:

- il raggiungimento degli obiettivi assegnati esplicitati nel PEG o in analoghi documenti di programmazione (valutazione dei risultati);
- le competenze professionali e manageriali proprie del ruolo, dimostrate dai comportamenti tenuti dal RESPONSABILI allo scopo di svolgere le attività di istituto e di ottenere i risultati prefissati (valutazione delle competenze).

Per quanto concerne la **valutazione dei risultati**, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere determinate caratteristiche, in particolare:

- essere coerenti con le strategie dell'Ente,
- essere misurabili,
- essere significativi e/o innovativi,
- essere non facilmente raggiungibili ma realistici;
- essere temporificati;
- essere specifici.

Peraltro, tale componente valutativa deve ricondursi al sistema di Misurazione delle Performance ai sensi dell'art. 3 e seguenti del D.Lgs. 150/09 (vedasi Nota Metodologica).

Nella valutazione dei risultati, inoltre, verranno considerati:

- il contesto favorevole/sfavorevole nel quale il Responsabile ha perseguito gli obiettivi;

- la strategicità degli obiettivi nell'ambito degli indirizzi politici.

Per quanto concerne la **valutazione delle competenze**, i fattori considerabili (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono i seguenti:

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

Manageriali/Organizzative

- Accuratezza e precisione per evitare errori e disservizi
- Apprendimento e innovazione continua
- Autonomia
- Decisione
- Flessibilità e collaborazione
- Gestione del cambiamento
- Interazione con l'utenza
- Impegno nell'eliminare gli sprechi
- Negoziazione e gestione dei conflitti
- Orientamento al risultato
- Pensiero sistemico
- Pianificazione e programmazione
- Promozione del cambiamento
- Rapporti esterni
- Proattività in situazioni critiche
- Valorizzazione delle risorse umane

Professionali

TRASVERSALI

- Analisi e revisione dei processi di gestione dei servizi
- Budgeting e reporting
- Comunicazione interna e flussi informativi
- Gestione e monitoraggio degli standard di servizio
- Impiego dei sistemi informatici
- Normativa di riferimento per il settore (Direttive europee, Leggi, Decreti Legge, Decreti Legislativi, Leggi Regionali, regolamenti...)
- Normativa di riferimento per l'ente (norme e regolamenti che regolano l'ente locale...)
- Normativa sulla sicurezza del lavoro
- Organizzazione dell'Ente
- Persegue gli standard di servizio
- Procedure amministrative di competenza
- Redazione atti amministrativi
- Valutazione delle strategie

SPECIALISTICHE

- Accoglienza e orientamento
- Amministrazione del patrimonio
- Analisi e programmazione
- Assistenza ai datori di lavoro ed ai lavoratori
- Assistenza alla direzione (assessorato e/o direzione)
- Coinvolgimento e motivazione di gruppi di lavoro
- Comunicazione in lingua straniera
- Contabilità fiscale
- Contabilità e bilancio
- Elaborazione di dati statistici
- Gestione delle attività di cura del minore
- Gestione del patrimonio
- Impiego di macchinari e attrezzature per lavori specialistici
- Interventi a supporto dell'handicap
- Interventi di emergenza e primo soccorso
- Marketing territoriale e comunicazione pubblica
- Metodologie e sistemi di gestione del personale
- Mercato del lavoro
- Monitoraggio e controllo dei gestori esterni di servizi
- Negoziazione sindacale
- Organizzazione eventi
- Progettazione di interventi socio-assistenziali
- Progettazione e gestione delle attività di cura del minore
- Programmazione delle attività formative
- Realizzazione di attività didattiche ed educative rivolte ai minori
- Redazione di documenti per gare di appalto
- Ricerca di fonti di finanziamento
- Sistema delle rendicontazioni
- Sistemi di base e applicativi

COMPETENZE MANAGERIALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Accuratezza e precisione per evitare errori e disservizi

Attenzione al particolare, attitudine alla verifica dei dettagli. Attitudine all'ordine nella gestione degli archivi e delle attività d'ufficio.

1	Base	Nelle situazioni quotidiane è attento al particolare e ha un'attitudine alla verifica dei dettagli nelle attività manuali e ordinarie d'ufficio. In caso di problemi contatta con tempestività colleghi e responsabili.
2	Medio	Sa analizzare i particolari in maniera efficace e veloce, identifica eventuali errori e li corregge in maniera tempestiva contattando se necessario il proprio responsabile.
3	Elevato	Sa eseguire con precisione il proprio lavoro manuale o d'ufficio con grande responsabilità. È autonomo nella risoluzione dei problemi e sollecita i colleghi ad una realizzazione accurata dei lavori.
4	Specialistico	È un punto di riferimento all'interno dell'ufficio per l'accuratezza e la precisione. Viene coinvolto dai colleghi e dai responsabili nella realizzazione di attività dove sono richieste precisione e puntualità

Apprendimento e innovazione continua

Disponibilità e predisposizione ad apprendere, anche attraverso lo studio. Tensione individuale verso il nuovo e l'innovazione.

1	Base	È disponibile ai cambiamenti proposti dal diretto superiore o da colleghi già esperti, specialmente se il cambiamento richiede impegno per apprendere nuovi concetti, principi, tecniche. Chiede feedback anche negativi per poter migliorare.
2	Medio	È aperto verso i cambiamenti proposti dalla direzione dell'ente, quando richiedono impegno per apprendere e introdurre all'interno del servizio (o anche in servizi esterni al proprio) nuovi concetti, principi, tecniche
3	Elevato	Coglie i contenuti innovativi delle norme, quando richiedono impegno per l'applicazione e per soluzioni nuove (nuovi servizi, innovazione nella gestione dei servizi, nuovi processi)
4	Specialistico	Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate nel proprio Servizio. Ha una visione chiara dell'evoluzione del contesto normativo e delle competenze professionali che si renderanno necessarie nel futuro e le acquisisce direttamente o favorisce la loro acquisizione all'interno dell'Amministrazione.

Autonomia

Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione, di pianificare coerentemente la propria attività, di individuare soluzioni a problemi ricorrenti ed assumere decisioni di complessità variabile. Propensione a intraprendere azioni per il miglioramento dei risultati e dei processi, senza che ciò sia richiesto o forzato da qualcuno o da particolari situazioni.

1	Base	Nello svolgimento di attività mediamente ripetitive, riconosce le priorità e i rischi e ricerca, in autonomia, le informazioni e gli strumenti non immediatamente disponibili.
2	Medio	Nel gestire o condurre un servizio o gruppo o nell'interazione con i colleghi, riconosce i propri ambiti di autonomia e di scelta all'interno del proprio Servizio, senza ampliarli troppo o viceversa mantenendoli ridotti al minimo, per garantire l'efficienza del servizio di appartenenza
3	Elevato	Nel gestire o condurre più servizi o gruppi, riconosce i propri ambiti di autonomia e di scelta all'interno dell'intero ente (o del Servizio di appartenenza nel caso in cui questo accorpi numerosi servizi), senza ampliarli troppo o viceversa mantenerli ridotti al minimo.
4	Specialistico	Ha una visione complessiva dell'Amministrazione, della sua storia e delle sue logiche di funzionamento che gli consente di assumere decisioni strategiche che hanno impatto sui risultati complessivi e sullo sviluppo di lungo periodo dell'amministrazione.

Decisione

Capacità di prendere decisioni, di complessità variabile e in tempi congrui.

1	Base	Nello svolgimento di attività operative e mediamente ripetitive non si ferma di fronte a scelte da operare, concludendo velocemente, ma tenendo ben presenti i suoi ambiti di autonomia e le conseguenze delle sue decisioni.
2	Medio	Nello svolgere abitualmente attività poco omogenee non si ferma di fronte a scelte da operare anche rilevanti ai fini del funzionamento del servizio, concludendo velocemente e assumendo le decisioni necessarie, ma tenendo ben presenti i suoi ambiti di autonomia e le conseguenze delle sue decisioni.
3	Elevato	È in grado di operare scelte anche impegnative, per quantità di variabili da valutare e per l'impatto delle decisioni prese ai fini del funzionamento di servizi.
4	Specialistico	È in grado di operare scelte anche impegnative, per quantità di variabili da valutare e per l'impatto delle decisioni prese ai fini del funzionamento dell'intero ente. Condivide le decisioni prese costruendo attorno ad esse un consenso.

Flessibilità e collaborazione

Adattarsi a lavorare e collaborare efficacemente in situazioni e con persone diverse. Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo al di là di schemi.

1	Base	Accetta di lavorare con persone diverse e si dedica ad attività anche non abituali e impreviste, purchè richiesto occasionalmente durante l'anno.
2	Medio	È disponibile a lavorare con persone diverse e a dedicarsi ad attività non abituali in orari diversi dall'ordinario, anche se richiesto periodicamente nell'anno.
3	Elevato	È disponibile, anche se chiamato frequentemente e in modo imprevisto, a lavorare in orari non ordinari, su attività non abituali e con persone esterne al suo servizio (altri utenti – fornitori – amministratori, etc).
4	Specialistico	È a disposizione della Struttura per il raggiungimento dei risultati. È estremamente disponibile a variare l'orario di lavoro e realizzare nuove attività

Gestione del cambiamento

Capacità di gestire i cambiamenti interni al proprio Servizio in coerenza con le strategie elaborate.

1	Base	Adatta il contenuto del suo lavoro e la gestione del suo ruolo in coerenza con i cambiamenti in atto nel Servizio. È disponibile a rivedere le procedure amministrative di competenza alla luce delle nuove direttive.
2	Medio	Partecipa propositivamente alla gestione di alcune azioni di cambiamento avviati all'interno del Servizio sostenendone le logiche sottostanti.
3	Elevato	Secondo le linee guida, costruisce piani di attuazione delle strategie da portare avanti all'interno del Servizio. Ha ancora necessità di essere sostenuto nell'azione di coinvolgimento e promozione del cambiamento con i collaboratori e i colleghi. Gestisce in concertazione con l'Amministrazione eventuali resistenze al cambiamento da parte dei collaboratori.
4	Specialistico	Concretizza le strategie di cambiamento elaborate in azioni concrete, da attuare e monitorare all'interno del Servizio. Coinvolge attivamente nel cambiamento i collaboratori e i colleghi, riportando puntualmente alla dirigenza eventuali difficoltà e proposte di intervento. È in grado di gestire autonomamente eventuali resistenze ai cambiamenti.

Interazione con l'utenza

Capacità di rilevare i bisogni e il livello del servizio richiesto dell'utenza interna ed esterna nonché di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.

1	Base	Ha un comportamento educato, formalmente corretto e conforme al principio "il cliente ha sempre ragione" nel rapporto diretto e personale con l'utenza.
2	Medio	Ascolta, approfondisce e analizza le esigenze esplicite e implicite degli utenti del servizio (valido per utenza e servizi poco diversificati). Raccorda le esigenze degli utenti con le regole aziendali, la normativa di riferimento ecc. Propone, quando possibile, soluzioni alternative a quanto richiesto contemporaneamente da più utenti al fine di ottimizzare i processi interni di lavoro. Tiene conto degli effetti a valle delle proprie decisioni e dei propri comportamenti sulla soddisfazione dell'utenza, sul processo di lavoro, sul proprio Servizio.
3	Elevato	Ascolta, approfondisce e analizza le esigenze esplicite e implicite di più utenti interni o esterni che potrebbero esprimere esigenze fra loro contrastanti. Raccorda le esigenze degli utenti con le regole aziendali, la normativa di riferimento ecc. Propone soluzioni alternative a quanto richiesto contemporaneamente da più utenti al fine di ottimizzare i processi interni di lavoro, sempre nel rispetto della normativa e del regolamento dell'ente. Tiene conto degli effetti a valle delle proprie decisioni e dei propri comportamenti sulla qualità del servizio, sul processo di lavoro, sulla propria area influenzando le attività dei colleghi.
4	Specialistico	Ascolta, approfondisce e analizza il cambiamento dei bisogni dell'utenza e sollecita l'amministrazione a farvi fronte. Promuove l'orientamento all'utente fra i diversi enti. Definisce regole interne di funzionamento che tengano conto delle esigenze degli utenti.

Impegno nell'eliminare gli sprechi

Senso della misura e accortezza nell'utilizzo di risorse. Impegno nell'eliminare le attività "inutili" che non si concretizzano in risultati e in qualità per l'utenza.

1	Base	È attento nel lavoro quotidiano a ridurre al minimo gli sprechi dei materiali utilizzati nel ciclo produttivo (amministrativo, tecnico, operativo) e l'uso improprio dei servizi (telefono, luce, auto, computer, ecc)
2	Medio	È attento al rispetto di criteri di economicità e l'individuazione di forme alternative di gestione garantendo sempre un buon rapporto costi / benefici, limitatamente alla gestione del servizio erogato
3	Elevato	Monitora le oscillazioni anomale dei costi sostenuti per il funzionamento dell'ente e conseguente si attiva per promuovere interventi correttivi che coinvolgano colleghi e collaboratori del proprio ente
4	Specialistico	Si pone obiettivi sfidanti di contenimento dei costi che promuove all'esterno del proprio ente al fine di attivare sinergie con altre aree dell'amministrazione. Utilizza strumenti per il monitoraggio e promuove l'attivazione di azioni correttive da parte dei propri collaboratori.

Negoziatore e gestione dei conflitti

Capacità di comprendere e affrontare situazioni conflittuali tra individui e all'interno di un gruppo e/o ricercare soluzioni di interesse comune.

1	Base	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro controlla il proprio comportamento per non entrare in conflitto o generare contrasti.
2	Medio	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro, cerca di evitare l'insorgere di conflitti ricercando punti di intesa comune sui temi che generano contrasti.
3	Elevato	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro evita di generare conflitti e tende a mediare contrasti eventualmente presenti ricercando soluzioni di interesse comune, in contesti e con interlocutori diversi. Cerca di individuare i fattori che generano i conflitti per provare a prevenirli.
4	Specialistico	Nella gestione dei rapporti interpersonali di lavoro individua i fattori che possono generare conflitti ed esegue azioni di prevenzione. Affronta direttamente situazioni di conflitto con alta intensità di aggressività.

Orientamento al risultato

Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi con continuità ed efficacia, anche attraverso l'integrazione tra Servizi e Uffici e il superamento di personalizzazioni e protagonismi.

1	Base	È determinato nel realizzare il risultato richiesto (quantitativo - qualitativo - temporale), in un contesto poco logorante per tipologia di utenza e per numero di relazioni con soggetti esterni al servizio o all'ente.
2	Medio	Verifica con regolarità la coerenza tra attività svolte nel servizio (o comunque di propria competenza) e risultati finali da questo perseguiti al fine di intraprendere azioni correttive, in un contesto mediamente logorante (in termini di relazioni esterne / interne).
3	Elevato	È determinato nel realizzare il risultato richiesto (quantitativo, qualitativo, temporale) anche quando questo comporta una continua mediazione con altri enti per processi di lavoro trasversali o per servizi complementari erogati all'utenza.
4	Specialistico	Accetta e valorizza le scelte dell'amministrazione e le sostiene all'interno del proprio ente anche quando queste prevedono un cambiamento e un impatto diretto sulla propria area di influenza. Non perde la determinazione ai risultati assegnati anche di fronte a pressioni multiple (incertezze, carenze di risorse, tensioni interpersonali, mancanza di indirizzi precisi, ...).

Pensiero sistemico

Capacità di comprendere le situazioni complesse attraverso letture alternative delle cause e delle loro determinanti. Capacità di guidare la gestione e lo sviluppo del Servizio agendo sui diversi fattori alla base del risultato da raggiungere.

1	Base	<p>Sa collocare la sua attività all'interno dei processi di erogazione del Servizio di appartenenza ed è in grado di riconoscere le diverse interfacce con altri servizi dell'amministrazione. Riesce a collocare le problematiche specifiche di Servizio all'interno di un contesto di riferimento più ampio.</p> <p>Comprende le ragioni organizzative di molte scelte obbligate dell'Amministrazione</p>
2	Medio	<p>Analizza le situazioni che gli si presentano quotidianamente con una buona consapevolezza del contesto all'interno del quale sono inseriti. È in grado di riconoscere le determinanti interne ed esterne all'amministrazione (cause ed effetti) alla base di problematiche organizzative e di Servizio.</p> <p>È in grado di individuare più soluzioni organizzative alternative per il miglioramento dei servizi.</p>
3	Elevato	<p>È in grado di proporre letture alternative alle problematiche del Servizio da più punti di vista diversi. Ha una chiara e ampia visione del funzionamento dell'amministrazione e delle dinamiche interne ed esterne alla base delle criticità del suo Servizio.</p> <p>Sa agire su alcune di queste determinanti per sollecitare cambiamenti a sostegno del raggiungimento degli obiettivi assegnati.</p>
4	Specialistico	<p>Ha una visione di insieme delle problematiche dell'amministrazione e riesce a collocarle e leggerle su più livelli di interpretazione (politico, economico, normativo, procedurale, ecc). Guida la gestione dell'Ente consapevole del contesto e agisce sulle variabili esterne in prima persona o attraverso l'azione di terzi (organismi politici, altre amministrazioni ecc)</p>

Pianificazione e programmazione

Capacità di perseguire con efficienza ed efficacia i risultati assegnati attraverso la programmazione delle attività e l'attento utilizzo delle risorse economiche, temporali e umane.

1	Base	È in grado di gestire progetti e piani di lavoro semplici (con ridotto numero di risorse, con un numero esiguo di obiettivi e senza il coinvolgimento di altri servizi esterni) rispettando i tempi di realizzazione, gli obiettivi di budget e gli altri target da raggiungere.
2	Medio	È in grado di gestire progetti e piani di lavoro mediamente complessi (con un rilevante numero di risorse, con diversi obiettivi assegnati e con il coinvolgimento di altri servizi esterni). Rispetta i tempi di realizzazione e gestisce gli imprevisti e le relative azioni di recupero, presidia il budget e l'integrazione e la valorizzazione del personale coinvolto.
3	Elevato	È completamente autonomo nella gestione di progetti complessi all'interno dei quali dimostra padronanza nell'utilizzo di metodi e strumenti manageriali. Sostiene i collaboratori e fornisce supporto ai colleghi meno esperti.
4	Specialistico	Presidia efficacemente progetti strategici per l'amministrazione con una forte capacità di gestione degli imprevisti e di leadership della struttura. I risultati raggiunti sono standard di riferimento.

Promozione del cambiamento

Capacità di individuare i possibili sviluppi del contesto (politico, normativo, sociale ed economico) e di promuovere cambiamenti strategici interni al proprio Servizio e trasversali all'amministrazione.

1	Base	Ha un atteggiamento collaborativo e propositivo verso nuove iniziative di cambiamento dell'amministrazione. Non ostacola l'introduzione di nuove procedure o lo sviluppo e il miglioramento dei servizi, anzi ne sostiene il valore con colleghi del Servizio e di altri Servizio.
2	Medio	Condivide gli indirizzi di cambiamento promossi dall'organismo politico e partecipa ad alcune azioni di attuazione portate avanti dal suo Servizio. Sostiene con i colleghi i principi alla base del cambiamento in corso
3	Elevato	È a conoscenza dei possibili sviluppi (politici, sociali ed economici) futuri dell'amministrazione. Recepisce gli indirizzi di cambiamento promossi dall'organismo politico e ne facilita la condivisione da parte dei collaboratore. Propone azioni e strategie di attuazione degli stessi all'interno del suo Servizio.
4	Specialistico	Ha una visione chiara dei possibili sviluppi (politici, sociali ed economici) futuri dell'amministrazione. Recepisce gli indirizzi di cambiamento promossi dall'organismo politico riconoscendone gli aspetti di opportunità e le eventuali criticità. Si fa promotore del cambiamento all'interno dell'amministrazione consapevole del suo ruolo strategico di facilitatore dei processi di sviluppo. Concretizza gli indirizzi di cambiamento in strategie e azioni concrete all'interno del suo Servizio e in integrazione con altri Servizi.

Rapporti esterni

Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine, nonché di instaurare rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati.

1	Base	Si riconosce nei valori istituzionali espressi dall'amministrazione e esprime un adeguato senso di responsabilità nelle interazioni con altri interlocutori esterni. Pianifica e prepara, con una forte attenzione alla comunicazione esterna, le situazioni di rapporto con l'esterno.
2	Medio	Presenza a situazioni di interazione con l'esterno con una forte attenzione all'immagine trasmessa dell'amministrazione. Riesce in queste situazioni a veicolare quasi sempre una buona immagine dell'amministrazione.
3	Elevato	Esprime nei suoi rapporti esterni i valori istituzionali dell'Amministrazione. È attento a sviluppare relazioni con gli organismi politici, con altre Istituzioni ed attori del territorio. Costruisce situazioni di dialogo con la cittadinanza.
4	Specialistico	Si fa promotore efficace dei valori istituzionali espressi dall'Amministrazione. Ha costruito buoni e solidi rapporti con gli organismi politici, con altre istituzioni e attori del territorio tesi a sostenere proficuamente l'azione portata avanti dall'amministrazione. Si fa portavoce verso la cittadinanza delle decisioni intraprese sostenendone le scelte e motivandone efficacemente le ragioni.

Proattività in situazioni critiche

Capacità di anticipare situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani di intervento.

1	Base	Agisce su situazioni critiche previste attraverso l'applicazione di procedure e di piani di intervento condivisi nel Servizio ed elaborati dal Vertice Amministrativo
2	Medio	Applica quando possibile le procedure ed è in grado di fronteggiare adeguatamente situazioni critiche nuove, sostenendone, quando possibile, la risoluzione o l'eventuale contenimento delle conseguenze negative. Comunica quanto accaduto al responsabile e realizza gli interventi disposti da quest'ultimo
3	Elevato	Ha una visione chiara dei possibili rischi, delle criticità e dei vincoli all'interno del quale opera il suo servizio. Programma e monitora interventi per fronteggiare le criticità, per prevenire e ridurre i rischi nel rispetto dei vincoli imposti dal contesto.
4	Specialistico	Interviene efficacemente sul contesto (politico, organizzativo, economico,...), per limitare il più possibile eventuali situazioni critiche, e promuove logiche di prevenzione e di programmazione di interventi di gestione delle criticità all'interno della struttura. Monitora costantemente i piani di prevenzione e ne sollecita il continuo aggiornamento.

Valorizzazione delle risorse umane

Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori attraverso le metodologie e gli strumenti messi a disposizione dall'amministrazione per la valutazione delle prestazioni e lo sviluppo delle competenze.

1	Base	Conosce il sistema di valutazione adottato dall'amministrazione. Ha le basi teoriche sui temi della motivazione e sui processi di sviluppo delle persone (formazione, sviluppo delle competenze ...). Collabora attivamente all'organizzazione di iniziative a sostegno della crescita delle persone (organizzazione di corsi, affiancamenti, sviluppo di nuove procedure, progetti di miglioramento dei servizi...)
2	Medio	Conosce il sistema di valutazione adottato dall'amministrazione e ne utilizza adeguatamente gli strumenti per realizzare la gestione del Servizio e del personale: delegare gli obiettivi, monitorare i risultati durante l'anno, valutare le prestazioni dei singoli rispetto alle attese dell'organizzazione.
3	Elevato	Realizza il processo di valutazione delle competenze condividendone i principi e i valori di riferimento (miglioramento della produttività e valorizzazione delle persone). Coglie le opportunità offerte dal sistema per raccogliere dati sul clima di lavoro, per agire azioni di coinvolgimento sugli obiettivi e di sostegno allo sviluppo dei singoli.
4	Specialistico	Definisce una strategia di gestione del personale sulla base dei risultati di performance raggiunti nell'anno precedente e in relazione ai bisogni di crescita e sviluppo dell'attività. Programma interventi di formazione e sviluppo delle competenze all'interno del Servizio attraverso azioni di apprendimento sul campo e interventi di formazione d'aula. Verifica costantemente il clima di lavoro e agisce interventi mirati al miglioramento del benessere organizzativo.

COMPETENZE PROFESSIONALI TRASVERSALI

Analisi e revisione dei processi di gestione dei servizi

Capacità di analizzare ed eventualmente riorganizzare vecchi e nuovi servizi ai cittadini, utilizzando gli strumenti di re-ingegnerizzazione dei processi, in coerenza con gli indirizzi e in linea con le logiche della semplificazione amministrativa.

1	Base	Rilegge le attività del suo servizio in una logica di processi orizzontali. Colloca efficacemente le sue attività di lavoro all'interno del processo di erogazione del servizio di cui fa parte. Collabora propositivamente ai progetti, interni alla struttura, di analisi e revisione dei processi. Partecipa alla raccolta di dati e al monitoraggio della performance della struttura.
2	Medio	Ha una buona conoscenza della metodologia e dei principali strumenti di reengineering ed è in grado di applicarli alle attività di mappatura e revisione dei processi intraprese all'interno della sua struttura. Propone soluzioni di miglioramento relativamente al lavoro di sua competenza.
3	Elevato	Sostiene all'interno del suo Servizio, l'importanza dei processi nel funzionamento dei servizi. Individua i processi chiave sui quali avviare interventi di miglioramento strategici nella performance della Struttura. Misura i risultati attuali dei processi di erogazione dei servizi e riprogetta le attività del suo servizio secondo precisi standard di efficienza ed efficacia.
4	Specialistico	Si fa promotore dei valori del miglioramento continuo e delle logiche organizzative per processi all'interno dell'Amministrazione. Diffonde le metodologie e gli strumenti di reengineering fra tutto il personale incaricato di P.O. dell'Amministrazione. Coordina e gestisce efficacemente progetti che coinvolgono l'intera amministrazione finalizzati al miglioramento dei servizi e alla misurazione delle performance dell'amministrazione. Monitora le performance dell'amministrazione con un sistema di indicatori costruiti "ad hoc".

Budgeting e reporting

Capacità di progettare e sviluppare sistemi e strumenti per la pianificazione e il controllo strategici, gestionali e operativi di facile utilizzo e comprensione.

1	Base	E' autonomo nella raccolta sistematica dei dati e delle informazioni oggetto del controllo e dei monitoraggi della gestione, utilizzando specifici schemi e modelli standardizzati e condivisi all'interno del servizio o dell'ente, anche informatizzati.
2	Medio	Svolge un ruolo di "facilitatore decentrato" a supporto del servizio di appartenenza nell'ambito del processo di pianificazione e controllo, nel rispetto dei tempi e ottimizzando in modo autonomo le attività di rilevazione. Collabora attivamente alla rilevazione e il monitoraggio in corso di gestione e a consuntivo, utilizzando gli strumenti condivisi nell'Ente e specifici, di Servizio. Promuovere l'adozione, all'interno dell'unita' organizzativa di appartenenza, di metodi di gestione omogenei (sistemi operativi).
3	Elevato	Nell'ambito del processo di pianificazione e controllo, traduce efficacemente le linee programmatiche dell'amministrazione in obiettivi gestionali misurabili e commisurati alle risorse disponibili, gestendo in modo ottimale, anche con idonea reportistica di supporto, la fase negoziale con la componente politica, elaborando, allo scopo, pochi ma significativi indicatori, organizzandone la rilevazione e il monitoraggio in corso di gestione e a consuntivo, utilizzando gli strumenti condivisi nell'ente e specifici, di Servizio. Valuta le risultanze dei monitoraggi e dei controlli allo scopo di intercettare scostamenti da quanto programmato, di adottare misure correttive in corso di esercizio e ri-orientare efficacemente la futura programmazione. Apporta qualificato contributo al controllo strategico del grado di realizzo dei programmi riferiti all'area di competenza, anche per ottemperare al principio di trasparenza nell'utilizzo delle risorse.
4	Specialistico	Definisce l'impostazione logica del sistema informativo di programmazione e controllo e degli strumenti (RPP, PEG, Piani, report di monitoraggio e controllo) e ne presidia l'evoluzione nell'ambito del processo di pianificazione, controllo e valutazione. Elaboro linee guida per l'ente, assicurando al gruppo dirigente e all'intera organizzazione supporto metodologico, tattico e formativo e costante affiancamento operativo. Promuovere l'adozione di metodi di gestione omogenei (sistemi operativi), svolgendo un ruolo di "facilitatore centrale".

Comunicazione interna e flussi informativi

Capacità di comprendere il funzionamento dei sistemi informativi e di migliorarne l'efficacia e l'efficienza.

1	Base	<p>Gestire adeguatamente l'informazione semplice con l'utenza (italiana, comunitaria e straniera) proponendo l'utilizzo di modulistica preconfezionata in plurilingue.</p> <p>Indica all'utenza, se richiesto, informazioni semplici per interagire con gli altri servizi dell'Ente. Conosce, del proprio Servizio, le competenze di legge ed indirizza il cittadino al servizio appropriato. Ha padronanza del sistema informatico del proprio servizio e risponde in maniera adeguata sui tempi dei procedimenti interni, in modo da soddisfare le esigenze dell'utenza.</p>
2	Medio	<p>Gestisce l'informazione più complessa. Procede autonomamente nella ricerca di fonti d'informazione semplice (es.: siti istituzionali quali Polizia di Stato, Ministeri, Regione, ecc.). È in grado d'istruire il cittadino alla consultazione dei siti istituzionali sopra descritti.</p>
3	Elevato	<p>Gestisce il sistema informativo all'interno del Servizio, pianificando il lavoro. Traduce le disposizioni di legge per gli operatori interni e l'utenza. Sovrintende alla organizzazione della comunicazione del Servizio. Sviluppa e cura la formazione degli operatori interni, utilizzando anche e soprattutto mezzi e strumenti informatici. Forma gli operatori all'utilizzo degli strumenti informatici. Verifica il corretto funzionamento dell'informazione e mantiene il controllo sull'efficacia dell'informazione.</p>
4	Specialistico	<p>Interagisce con l'organo politico, le Istituzioni pubbliche ed i servizi interni dell'Ente, in situazione di grande complessità, con l'obiettivo di gestire l'informazioni in maniera efficace, efficiente, tempestiva ed economica.</p> <p>Pianifica la progettazione dell'informazione, utilizzando le tecnologie informatiche dell'Ente.</p> <p>Tende a migliorare la situazione esistente con il perseguimento degli obiettivi.</p> <p>Sovrintende il sistema operativo/informativo dell'Ente.</p>

Gestione e monitoraggio degli standard di servizio

Capacità di applicare le teorie e i modelli inerenti la gestione dei servizi, orientando le attività al cittadino, cliente del servizio.

1	Base	È in grado di raccogliere osservazioni e indicazioni dell'utenza in merito a disservizi anche imputabili ad attrezzature in dotazione al servizio manifestatisi nell'ambito dell'attività di front office riferendo al proprio responsabile.
2	Medio	Nell'ambito dell'attività d'ufficio si rapporta con i colleghi di altri uffici e servizi, cogliendo eventuali criticità e suggerimenti in merito ai processi di propria competenza facendo seguire tempestiva comunicazione al proprio responsabile.
3	Elevato	Si prende carico delle segnalazioni e delle criticità pervenute e monitora costantemente l'impatto delle medesime sull'andamento dell'offerta di servizio. Fornisce indicazioni e suggerimenti ai colleghi meno esperti e li guida alla realizzazione delle soluzioni individuate, nel breve periodo.
4	Specialistico	Definisce e rende pubblici i livelli di servizio da garantire all'utenza, qualitativi e quantitativi, confrontandosi con i soggetti interni (amministratori) e, quando previsto nell'ordinamento, con i soggetti esterni (portatori di interessi) coinvolti nelle decisioni. Allo scopo, valuta l'adeguatezza delle risorse disponibili rispetto alla domanda di servizio, tenendo conto delle criticità rilevate e delle priorità strategiche di programma. Progetta il sistema di rilevazione dei livelli di servizio effettivamente erogati e ne introduce l'utilizzo all'interno dell'unità organizzativa di competenza o, in caso di trasversalità, dell'intero ente. Valuta con attenzione gli scostamenti rispetto agli standard di servizio definiti, per orientare le scelte future e adottare i necessari correttivi.

Impiego dei sistemi informatici

Capacità di utilizzare i sistemi informatici in dotazione all'ente per svolgere le attività di competenza, per risolvere i fabbisogni informativi e per ottemperare agli obblighi di trasparenza del servizio di appartenenza e dell'intera organizzazione.

1	Base	Utilizza correttamente e quotidianamente le funzioni elementari delle procedure informatiche applicative, di office automation e di cooperazione per lo svolgimento delle attività assegnate, ivi incluse la gestione quotidiana della propria casella posta elettronica, del protocollo informatico e delle funzioni di gestione documentale. Assicura un buon livello di qualità e correttezza dei dati e delle informazioni trattate, valutato con verifiche svolte a campione nei casi stabiliti (in particolare quando il dato o l'informazione sia oggetto di pubblicazione e di servizio esterno o quando il dato sia strategico ai fini delle interrelazioni informative tra le basi dati).
2	Medio	Contribuisce a rilevare e risolvere le carenze funzionali delle applicazioni informatiche utilizzate, proponendo e motivando adeguatamente i miglioramenti da introdurre e monitorandone in autonomia il positivo riscontro, nel rispetto delle forme organizzative prestabilite. Conosce il potenziale dei sistemi informatici in dotazione ai fini del soddisfacimento dei fabbisogni informativi e organizzativi (procedurali, di coordinamento, di relazione, di condivisione) del servizio di appartenenza e ne promuove l'utilizzo al suo interno.
3	Elevato	Realizza in tempi rapidi specifici sviluppi personalizzati, in relazione alle diverse esigenze, utilizzando in modo esaustivo, ma in qualità di "utente", le funzioni evolute dei sistemi e/o delle suite in dotazione, garantendo il riutilizzo comune, a beneficio del servizio o dell'intero ente, delle applicazioni o routine realizzate. Conosce le funzionalità delle applicazioni gestionali e le componenti del patrimonio informativo dell'Ente nella misura atta a contenere al minimo le ridondanze di applicazioni e la duplicazione delle informazioni. È cioè in grado di agire rispettando la logica secondo cui si sviluppa l'architettura dei sistemi informatici applicativi.
4	Specialistico	Conosce il potenziale dei sistemi informatici in dotazione all'ente ai fini del soddisfacimento dei fabbisogni informativi e organizzativi (procedurali, di coordinamento, di relazione, di condivisione) dell'intera organizzazione e ne promuove l'utilizzo in modo trasversale nell'Ente. Fornisce anche supporto formativo e di affiancamento. Collabora con la direzione sistemi nel rilevare i fabbisogni informativi e nell'individuare progettare, sviluppare e introdurre idonee soluzioni applicative, in modo coerente con l'architettura applicativa.

Normativa di riferimento per l'area (Direttive europee, Leggi, decreti legge, decreti legislativi, Leggi regionali, regolamenti...)

Capacità di adottare comportamenti coerenti con le norme specifiche che regolano ciascun servizio offerto.

1	Base	<p>Nel rapporto con il pubblico, per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni in genere, nel trattamento operativo quotidiano dei documenti e delle informazioni, agisce nel rispetto delle principali norme e dei regolamenti riguardanti il servizio di appartenenza, che conosce nella misura minima necessaria stabilita dal responsabile.</p> <p>Necessita di indirizzo del proprio responsabile per adeguare il proprio comportamento alle innovazioni normative e regolamentari, che recepisce gradualmente, previo supporto e affiancamento iniziale.</p>
2	Medio	<p>Agisce nel rispetto delle principali norme e dei regolamenti riguardanti il servizio di appartenenza, nel rapporto con il pubblico per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni interne e esterne, nel trattamento delle informazioni e nella redazione quotidiana di documenti e provvedimenti, nella gestione di fasi intermedie di procedimenti.</p> <p>Necessita di indirizzo per l'aggiornamento alle più significative innovazioni normative e regolamentari, che recepisce prontamente nello svolgimento delle attività, anche confrontandosi con i colleghi e approfondendo con studio e ricerche.</p>
3	Elevato	<p>E' in grado di adeguare, in autonomia, nel confronto con i colleghi e approfondendo con studio e ricerche, le procedure, i documenti, i regolamenti e l'organizzazione del servizio alle innovazioni normative e regolamentari riguardanti il Servizio di appartenenza.</p>
4	Specialistico	<p>Elabora linee guida e regolamenti riguardanti il Servizio conformi al quadro normativo e giurisprudenziale, garantendo tempestivo supporto formativo e di indirizzo al personale gestito, presidiando le ricadute organizzative dei cambiamenti procedurali e operativo – gestionali. Valuta anche gli effetti delle innovazioni normative sulle strategie e le politiche, per supportare le scelte degli amministratori.</p>

Normativa di riferimento per l'Ente

Conoscenza delle principali leggi e regolamenti che disciplinano la vita delle Pubbliche Amministrazioni in generale e, in particolare, degli Enti Locali e capacità di agire nel loro rispetto.

1	Base	Nel rapporto con il pubblico, per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni in genere, nel trattamento operativo quotidiano dei documenti e delle informazioni, agisce nel rispetto delle principali norme che regolano gli Enti Locali (decreto legislativo 267/2000 Testo unico enti locali, legge 241/90, DPR 445/2000 Codice amministrazione digitale etc) e delle regole contenute nell'ordinamento (Statuto, Regolamento di organizzazione e di contabilità, Regolamento accesso atti e procedimenti; termine e responsabili dei procedimenti; tutela dei dati personali; codice di comportamento etc), che conosce nella misura minima necessaria stabilita dal responsabile. Necessita di indirizzo del proprio responsabile per adeguare il proprio comportamento alle innovazioni normative e regolamentari, che recepisce gradualmente, previo supporto e affiancamento iniziale.
2	Medio	Agisce nel rispetto delle principali norme che regolano gli Enti Locali (decreto legislativo 267/2000 Testo unico enti locali, legge 241/90, DPR 445/2000 Codice amministrazione digitale etc) e delle regole essenziali contenute nell'ordinamento dell'Ente (Statuto, Regolamento di organizzazione e di contabilità, Accesso; termine e responsabili dei procedimenti; tutela dei dati personali; codice di comportamento etc) nel rapporto con il pubblico per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni interne e esterne, nel trattamento delle informazioni e nella redazione quotidiana di documenti e provvedimenti, nella gestione di fasi intermedie di procedimenti. Necessita di indirizzo solo per l'aggiornamento alle più significative innovazioni normative e regolamentari, che recepisce prontamente per lo svolgimento delle attività, anche confrontandosi con i colleghi e approfondendo con studio e ricerche.
3	Elevato	È in grado di analizzare, in autonomia e nel confronto con i colleghi, anche esterni al Servizio, le ricadute che le innovazioni delle norme che regolano gli enti locali e dell'ordinamento hanno sulla attività del servizio di appartenenza, e di adeguare in conseguenza le procedure, i documenti e l'organizzazione interna al servizio.
4	Specialistico	Elabora linee guida per l'intero ente e regolamenti generali conformi al quadro normativo e giurisprudenziale di riferimento per gli enti locali. Previo confronto con il gruppo dirigente, facendone parte o in qualità di specialista di supporto, valuta in modo condiviso l'impatto organizzativo dell'innovazione normativa, in termini di cambiamenti procedurali e operativo – gestionali, oltre che gli effetti sulle strategie e le politiche, per orientare le scelte e le decisioni.

Normativa sulla sicurezza del lavoro

Conoscenza ed applicazione del Testo Unico sulla sicurezza (D.Lgs. 81/2008) e delle normative in materia di sicurezza, capacità di applicazione di principi ed indicazioni in materia di sicurezza, capacità di redazione di linee guida e procedure per la gestione della sicurezza e di controllo della corretta applicazione delle relative norme.

1	Base	<p>Conosce a livello generale il testo unico sulla sicurezza: (es: figure in materia di sicurezza, obblighi di formazione ed informazione, rischi aziendali relativi alla propria mansione, ecc...). È autonomo nell'applicazione dei principi base in materia di sicurezza: (es: utilizzo ergonomico della postazione al VDT, uso e manutenzione dei DPI, ecc...).</p> <p>Ha esigenze di supporto e sostegno nell'applicazione delle indicazioni operative fornite in sede di formazione da parte delle figure che nell'Ente si occupano di sicurezza</p>
2	Medio	<p>È a conoscenza del testo unico sulla sicurezza e dei rischi specifici della propria mansione (es: preposto squadra operai, ecc...). È autonomo per la risoluzione di situazioni routinarie (es: preposto che organizza l'attività giornaliera senza necessità di supporto, ecc...). È di esempio nell'applicazione dei principi base in materia di sicurezza (es: preposto che utilizza in modo corretto i DPI, ecc...).</p>
3	Elevato	<p>È a conoscenza del testo unico sulla sicurezza e delle normative nazionali e territoriali correlate con quelle riguardanti la sicurezza sui luoghi di lavoro. È parzialmente autonomo per la risoluzione di criticità in materia di sicurezza gestendo in collaborazione con il servizio di prevenzione e protezione in modo manageriale la situazione da fronteggiare (es: cambio mansione a seguito giudizio d'idoneità con limitazioni, criticità in luoghi di lavoro inerenti la sicurezza, ecc...).</p>
4	Specialistico	<p>È a conoscenza del testo unico sulla sicurezza e delle relative normative correlate con quelle riguardanti la sicurezza sui luoghi di lavoro. È completamente autonomo per la risoluzione di situazioni nuove ed attiva continui progetti strategici di promozione della sicurezza con capacità di gestione degli imprevisti e di leadership della struttura.</p> <p>Agisce in maniera autonoma gestendo i tempi di realizzazione per lo svolgimento dell'attività finalizzata alla sicurezza con confronti con le altre figure e con i lavoratori.</p> <p>È in grado di introdurre e sviluppare un sistema di gestione della sicurezza adattandolo alla realtà operativa dell'ente.</p>

Organizzazione dell'Unione

Conoscenza della struttura organizzativa dell'Unione, delle principali attribuzioni, competenze e responsabilità delle singole unità organizzative, anche in termini di documenti prodotti.

1	Base	Conosce l'organigramma dell'Amministrazione e l'organizzazione del proprio Servizio: ruoli e responsabilità assegnate. Ha chiare le finalità del proprio servizio, le macro-attività e i principali servizi erogati. Conosce la tipologia di certificazione prevista dalla normativa del proprio servizio.
2	Medio	Conosce in modo approfondito le competenze (attività, ruoli, responsabilità assegnate) del Servizio. È in grado indirizzare, all'interno del Servizio, il pubblico in base al procedimento più adatto e in relazione alla richiesta presentata. Conosce la tipologia della certificazione prevista dal Servizio.
3	Elevato	Ha una visione di insieme dell'organizzazione dell'Amministrazione e conosce i servizi presenti nell'Ente e le loro finalità. Sa raccogliere le informazioni necessarie per indirizzare, all'interno dell'amministrazione, il pubblico nei diversi Servizi, in base alla richiesta presentata e al procedimento amministrativo di riferimento.
4	Specialistico	Ha chiare le competenze e le attribuzioni di ogni Servizio ed è in grado di indirizzare autonomamente il pubblico per ogni tipologia di richiesta. È diventato un punto di riferimento per i colleghi per eventuali dubbi e incertezze di competenza tra Servizi differenti. Si aggiorna con continuità sugli eventuali cambiamenti organizzativi e trasmette le nuove informazioni all'interno del Servizio.

Orientamento agli standard di servizio

Capacità di rispettare gli standard definiti e di agire con azioni correttive per ridurre errori e disservizi e incrementare la soddisfazione dei cittadini.

1	Base	Conosce gli standard definiti, li applica e svolge azioni correttive per ridurre errori e disservizi se supportato dall'equipe di lavoro.
2	Medio	Applica in maniera autonoma e responsabile gli standard definiti e svolge azioni correttive per ridurre errori e disservizi anche senza il supporto dell'equipe di lavoro.
3	Elevato	Fornisce un contributo personale nella definizione degli standard di servizio, li applica correttamente per incrementare la soddisfazione dei cittadini
4	Specialistico	Si adopera nella raccolta dei dati per il monitoraggio degli standard di servizio e partecipa attivamente alle attività promosse all'interno dell'ente di miglioramento continuo.

Procedure amministrative di competenza

Capacità di istruire atti e procedimenti amministrativi, individuare le problematiche connesse e le possibili soluzioni.

1	Base	È in grado di tenere aggiornati, sulla base delle indicazioni dei servizi di riferimento e del proprio responsabile, gli schemi di riferimento (normativa generale, regolamentare). Si rapporta e segue le indicazioni dei servizi informatici per l'utilizzo degli aggiornamenti delle procedure.
2	Medio	In relazione alla cadenza delle sedute degli organi politici, alle attività amministrative di stretta competenza del servizio, calendarizza, in raccordo con il responsabile del servizio, la redazione e la presentazione degli atti. Procede all'inserimento nelle procedure informatiche gestionali di riferimento. Raccoglie i visti e i pareri obbligatori. Trasmette gli atti agli uffici competenti. Raccoglie e gestisce ordinatamente gli atti formalizzati.
3	Elevato	Istruisce e predispone gli atti amministrativi non routinari relazionandosi con gli altri uffici di riferimento. Si rapporta con i soggetti esterni per la definizione del procedimento.
4	Specialistico	Individua autonomamente l'iter amministrativo di riferimento in relazione a problematiche specifiche. Predispone sulla base di riscontri normativi e giurisprudenziali pareri connessi ai procedimenti attivati.

Redazione atti amministrativi

Capacità di redigere atti amministrativi standardizzati e complessi in forma corretta, esplicitando le motivazioni e ricercando le fonti normative e i regolamenti correlati.

1	Base	<p>Conosce le nozioni di base sugli elementi fondamentali e costitutivi dell'atto (intestazione, premessa, riferimenti...).</p> <p>Redige in forma corretta atti tipici, come le determinazioni e i provvedimenti di liquidazione, e standardizzati, atti sui quali esiste un fac-simile di riferimento. La discrezionalità nell'elaborazione dell'atto è limitata e non comporta l'elaborazione di motivazioni specifiche e complesse.</p> <p>Richiede frequentemente supporto e supervisione da parte del responsabile.</p>
2	Medio	<p>Redige provvedimenti nuovi partendo da uno standard (fac-simile) di riferimento e adattandolo alla situazione specifica.</p> <p>È autonomo nella redazione, in forma corretta, di atti tipici (determinazioni dirigenziali di acquisto, di affidamento,...), esplicitando le relative motivazioni.</p> <p>Necessita del supporto del relativo responsabile.</p>
3	Elevato	<p>Redige, in completa autonomia, atti amministrativi non standardizzati, corretti dal punto di vista formale e logico, adeguatamente motivati.</p> <p>Sa reperire e analizzare le fonti normative e regolamentari connesse al contenuto dell'atto.</p> <p>Opera in modo completamente autonomo e fornisce supporto ai componenti del gruppo di lavoro.</p>
4	Specialistico	<p>Redige atti amministrativi specifici e non standardizzabili, particolarmente complessi, come i regolamenti di competenza consigliare o il piano regolatore dell'ente, tali da richiedere l'elaborazione e la valutazione di dati o la predisposizione di relazioni.</p> <p>Si rapporta con la componente politica relativamente ai contenuti degli atti.</p> <p>Predisporre atti con valenza regolamentare per l'Ente.</p>

Valutazione delle strategie

Capacità di elaborazione e valutazione delle strategie e di monitoraggio dei risultati raggiunti.

1	Base	Conosce le strategie dell'Ente e del Servizio e partecipa attivamente alla realizzazione dei piani di attuazione. Partecipa con costante impegno al monitoraggio delle azioni portate avanti dall'amministrazione. Organizza il suo lavoro e le sue priorità in coerenza con le scelte strategiche dell'area e dell'amministrazione.
2	Medio	Sviluppa a partire da assi strategici di intervento, piani di attuazione di Servizio finalizzati a supportare le priorità strategiche dell'Ente. Monitora costantemente gli interventi governati direttamente dall'amministrazione o indirettamente da soggetti esterni, al fine di valutare i risultati raggiunti in rapporto agli obiettivi strategici, agli investimenti, all'impatto sul territorio.
3	Elevato	Partecipa alla programmazione dell'attività attraverso la collaborazione nell'elaborazione delle strategie di Servizio. Presidia l'implementazione delle strategie attraverso lo sviluppo e l'attuazione di progetti interni al Servizio, interni all'amministrazione, esterni di sistema. Monitora i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici del Servizio, individuando e eventualmente attivando le azioni correttive.
4	Specialistico	Recepisce gli indirizzi strategici dell'Amministrazione e riconduce tutte le attività dell'area alle priorità strategiche dell'Ente. Partecipa efficacemente all'elaborazione del piano strategico pluriennale e del piano operativo annuale. Definisce gli aspetti economici, le responsabilità, l'impatto e gli indicatori di valutazione degli effetti delle politiche dell'amministrazione. Monitora in modo sistemico la coerenza tra obiettivi strategici, azioni ed effetti prodotti e attiva azioni correttive in itinere per ottenere gli effetti voluti.

Repertorio delle competenze professionali
Elenco Competenze professionali specialistiche

- Accoglienza e orientamento
- Amministrazione del patrimonio
- Analisi e programmazione
- Assistenza ai datori di lavoro ed ai lavoratori
- Assistenza alla direzione (assessorato e/o direzione)
- Coinvolgimento e motivazione di gruppi di lavoro
- Comunicazione in lingua straniera
- Contabilità fiscale
- Contabilità e bilancio
- Elaborazione di dati statistici
- Gestione delle attività di cura del minore
- Gestione del patrimonio
- Impiego di macchinari e attrezzature per lavori specialistici
- Interventi a supporto dell'handicap
- Interventi di emergenza e primo soccorso
- Marketing territoriale e comunicazione pubblica
- Metodologie e sistemi di gestione del personale
- Mercato del lavoro
- Monitoraggio e controllo dei gestori esterni di servizi
- Negoziazione sindacale
- Organizzazione eventi
- Progettazione di interventi socio-assistenziali
- Progettazione e gestione delle attività di cura del minore
- Programmazione delle attività formative
- Realizzazione di attività didattiche ed educative rivolte ai minori
- Redazione di documenti per gare di appalto
- Ricerca di fonti di finanziamento
- Sistema delle rendicontazioni
- Sistemi di base e applicativi

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

La modalità di espressione della valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi.

La tabella sottostante individua i punteggi massimi attribuibili ai differenti fattori valutativi:

FATTORI VALUTATIVI	PUNTEGGIO MASSIMO
Raggiungimento degli obiettivi di performance	20
Raggiungimento degli obiettivi specifici	30
Competenze	40
Capacità di Valutare i collaboratori	10
TOTALE	100

Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi specifici di PEG**, l'attribuzione del punteggio/score segue la seguente logica:

0 -30% : Obiettivo non raggiunto

31 - 70 %: Obiettivo parzialmente raggiunto

71 – 95 %: Obiettivo quasi completamente raggiunto

96 - 100 %: Obiettivo raggiunto, con qualche criticità.

Il punteggio viene attribuito per ciascun obiettivo prescelto (max 4) e ponderato per l'importanza/complessità attribuita allo stesso, stabilita dalla Giunta (Peso). Per ciascun Responsabile di Servizio la somma dei valori ponderati di SCORE attribuiti ai diversi obiettivi (di PEG, ...) risulta su base 100 (*vedi Scheda valutazione Obiettivi/Ob. specifici - Score totale*).

Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi di Performance** l'attribuzione del punteggio di Obiettivo deriva dagli SCORE stabiliti (*vedi Scheda valutazione Obiettivi/Ob. di Perf. – Score totale*) come desumibili dalle Schede di Performance - relative al Servizio di diretta responsabilità - ponderati in base all'importanza attribuita stabilita dalla Giunta d'intesa con il Nucleo di valutazione (Peso). La Valutazione terrà anche conto della qualità del contributo dato dal Responsabile valutato al raggiungimento delle Performance Generali dell'Ente (intese ad es. come Performance di altri Servizi), in termini migliorativi o peggiorativi rispetto allo SCORE medio ponderato delle Performance di Servizio. Il numero max di obiettivi di Performance è fissato in quattro.

Per quanto concerne l'adeguatezza delle **Competenze** possedute dai Responsabili l'attribuzione del punteggio massimo (nella fattispecie, 40) deriva dal livello di adeguatezza analiticamente determinato con riferimento al ruolo ricoperto (categoria e profilo) da ciascun lavoratore, mediante l'osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri.

Tale livello di adeguatezza è valutato dal Nucleo di valutazione apprezzando la sommatoria dei delta pesati di ciascuna delle tre categorie di Competenze (manageriali, professionali trasversali e specialistiche) rispetto all'equivalente sommatoria dei livelli attesi congetturati. E' opportuno prevedere per i livelli effettivi un'autovalutazione e l'effettiva valutazione a cura della Giunta, mentre per i livelli attesi la valutazione a cura del Nucleo di valutazione in collaborazione con la Giunta.

La definizione dei pesi dei singoli fattori di competenza e dei livelli attesi è eseguita dal Nucleo di valutazione, assicurando coerenza ed uniformità di criteri tra i vari Servizi organizzativi, categorie

contrattuali e profili professionali individuati, ed è soggetta ad informativa ed eventuale concertazione, secondo quanto previsto dalle norme in tema di relazioni sindacali.

Per quanto concerne l'attribuzione del punteggio relativo si valuteranno i seguenti quattro livelli di adeguatezza, in termini di percentuale del punteggio massimo da attribuire al valutato:

0 -30% : Competenze inadeguate

31 - 80 %: Competenze adeguate

81 – 95 %: Competenze più che adeguate

96 - 100 %: Competenze eccellenti, senza eccesso.

Con riferimento alle *Competenze Professionali Specialistiche* è necessario individuare per ciascun lavoratore il portafoglio relativo al ruolo specifico ricoperto e la connessa graduazione su quattro livelli; a titolo esemplificativo nelle pagine precedenti è riportato un elenco di tipiche competenze professionali specialistiche.

Per quanto concerne la **valutazione globale**, questa si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi.

FATTORI VALUTATIVI	PUNTEGGIO MASSIMO
Raggiungimento degli obiettivi di performance	20
Raggiungimento degli obiettivi specifici	30
Portafoglio delle Competenze	40
Capacità di valutazione dei collaboratori	10
TOTALE	100

La Giunta, d'intesa con il Nucleo di valutazione può personalizzare annualmente la distribuzione dei punteggi massimi dei Fattori valutativi per ciascun IPO, variando la tabella precedente di + o – 10 punti.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è la Giunta supportata dall'attività del Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione nell'espletamento delle sue funzioni, opera in stretta collaborazione con la Giunta e si avvale di tutte le informazioni che ritiene opportune fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per la formalizzazione della valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

La scheda comprende quattro sezioni logiche:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato e del valutatore;
- la seconda sezione riguarda la valutazione dei risultati dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati (specifici e di performance), gli indicatori ed il punteggio (Score) attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evincono i fattori comportamentali considerati, il punteggio attribuito, con riferimento ad un livello atteso specifico del ruolo e i conseguenti "delta";
- la quarta sezione riguarda la valutazione globale dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi, competenze, capacità) ed il relativo giudizio finale, le osservazioni del valutato e la data.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Responsabili implica una verifica periodica, almeno semestrale, sui risultati e sui comportamenti dei Responsabili stessi.

Tale verifica, da realizzarsi da parte del Nucleo di valutazione in collaborazione con la Giunta, è volta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi, ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato e ad individuare opportune azioni correttive.

Tale verifica, quindi, deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette al valutatore, inoltre, di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

La valutazione finale verrà effettuata, di norma, entro il mese di aprile dell'anno successivo.

REGOLE TRANSITORIE DI AVVIO

Per gli anni 2014-2015, secondo quanto stabilito dalla Deliberazione CIVIT n.104/2010, data la sperimentalià e l'avvio del Sistema, si stabilisce che la componente "Valutazione dei Risultati" si considera rappresentata dalla Valutazione degli Obiettivi Specifici.

Quindi, i fattori di Valutazione sono i seguenti:

FATTORI VALUTATIVI (2014-2015)	PUNTEGGIO MASSIMO
Raggiungimento degli obiettivi specifici	50
Capacità di valutazione dei collaboratori	10
Portafoglio delle Competenze	40
TOTALE	100

Per gli anni 2016 e seguenti, invece, prevedendo che la Giunta d'intesa con i Responsabili provveda a qualificare almeno 2 obiettivi (per ciascun IPO) in termini di Performance, i fattori di Valutazione saranno i seguenti:

FATTORI VALUTATIVI (a regime)	PUNTEGGIO MASSIMO
Raggiungimento degli obiettivi specifici	30
Raggiungimento Obiettivi di Performance	20
Capacità di valutazione dei collaboratori	10
Portafoglio delle Competenze	40
TOTALE	100

EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO

Per il calcolo della quota di retribuzione di risultato spettante il punteggio finale attribuito viene ricondotto alle seguenti fasce:

- punteggio totale attribuito tra 0 e 50 = 0% della retribuzione di risultato spettante
- punteggio totale attribuito tra 51 e 60 = 60% della retribuzione di risultato spettante
- punteggio totale attribuito tra 61 e 70 = 70% della retribuzione di risultato spettante
- punteggio totale attribuito tra 71 e 80 = 80% della retribuzione di risultato spettante
- punteggio totale attribuito tra 81 e 100 = 100% della retribuzione di risultato spettante

VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO NON IPO
(ex art. 9 c.2 D.Lgs. 150/09)

PREMESSA: Delibera CIVIT n.114/2010

omissis

Integrazione con il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Come espressamente delineato nella delibera n. 89/2010, dagli obiettivi strategici discendono gli obiettivi di carattere operativo. Ciò che lega obiettivi di natura operativa agli individui è l'attività di programmazione, che permette di definire e assegnare risorse, tempistiche e responsabilità ai vari livelli organizzativi, gruppi di lavoro e singoli individui. In fase di programmazione delle attività, con riferimento alle risorse umane, è necessario, quindi, calibrare opportunamente le competenze delle singole professionalità rispetto agli obiettivi da perseguire.

Il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui, viene comunemente definito "a cascata" (cascading). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi.

Alla luce di ciò occorre precisare che:

- la declinazione degli obiettivi strategici, ad esempio su tre anni, in obiettivi operativi annuali (si veda la delibera n. 89/2010) non è una mera trascrizione dell'obiettivo strategico su ciascun anno con relativo target annuale;
- la declinazione degli obiettivi dai livelli organizzativi più elevati fino alle singole unità organizzative (articolo 8 del D. Lgs. n. 150/2009) e agli individui (articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009) non è una mera trascrizione di obiettivi su tali livelli (potrebbe essere ammissibile nel caso di livelli organizzativi che effettuano principalmente una attività di coordinamento, ma non sui livelli che svolgono le attività correlate); inoltre, gli obiettivi assegnati ai responsabili delle unità organizzative gerarchicamente superiori non possono essere valutati solamente sulla base di una media legata agli obiettivi delle unità organizzative gerarchicamente sottostanti;
- la declinazione degli obiettivi sui diversi livelli organizzativi non necessariamente deve seguire logiche gerarchiche, ma può prevedere obiettivi di gruppo (articolo 9, comma 2, lett.a, del D. Lgs. n. 150/2009) trasversali all'organizzazione soprattutto per attività o progetti che richiedono la collaborazione tra i diversi soggetti e/o unità organizzative;
- gli obiettivi organizzativi prevedono indicatori legati principalmente ai risultati complessivi (articolo 9, comma 1, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009), mentre quelli individuali quantitativi (articolo 9, comma 1, lett. b, e articolo 2, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009) sono legati alle azioni specifiche dei singoli in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'organizzazione;
- gli obiettivi individuali qualitativi, da un lato, sono legati al ruolo; dall'altro lato, le competenze e la qualità del contributo (articolo 9, comma 1, lett. c e comma 2, lett. b, del D.Lgs. n. 150/2009) devono essere individuate in maniera dinamica e funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'organizzazione, analogamente a quanto succede per gli obiettivi individuali quantitativi;

- la qualità del contributo assicurato (articolo 9, c.1, lett. c, e c.2, lett. b, del D. Lgs. n. 150/2009) può essere associata direttamente agli obiettivi individuali oppure alle competenze dell'individuo (in quanto l'orientamento alla qualità può costituire una dimensione di analisi);
- la declinazione degli obiettivi individuali deve essere distinta per i dirigenti e personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ed il personale non dirigente (articolo 9, commi 1 e 2, del D. Lgs. n. 150/2009), in relazione, quindi, al diverso grado di responsabilità e funzioni;
- la differenziazione dei giudizi da parte di tutti i dirigenti nei confronti dei propri collaboratori (articolo 9, comma 1, lett. d, del D. Lgs. n. 150/2009) è una condizione necessaria per un corretto funzionamento dell'intero processo.

Tali considerazioni appaiono di notevole rilevanza, soprattutto alla luce del fatto che una delle più importanti novità introdotte dal D. Lgs. n. 150/2009 è costituita dall'orizzonte triennale di pianificazione che impone di rivedere tali meccanismi in un'ottica di lungo periodo, a differenza del passato dove l'attenzione era maggiormente concentrata sul breve periodo. Il carattere pluriennale del ciclo di gestione della performance previsto dal decreto facilita, inoltre, l'integrazione e la coerenza tra gli obiettivi annuali dei dirigenti e quelli di lungo periodo legati agli incarichi, ai sensi dell'articolo 19, c. 2, del D. Lgs. 165/2001.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione dei Personale non IPO è collegata:

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

Nella valutazione della qualità del contributo alla performance dell'unità org.va di appartenenza inoltre, verranno considerati in termini complementari sia gli Score di sub-obiettivo abbinato, che i comportamenti professionali e organizzativi agiti e manifestati finalizzati al perseguimento di successo delle relative performance.

Per quanto concerne la **valutazione delle competenze**, i fattori considerati (in termini di capacità, abilità e conoscenze) sono i medesimi di cui al Dizionario delle Competenze già presentato con riferimento ai Responsabili, in termini di Competenze Manageriali/Org.ve e Professionali (Trasversali e Specialistiche).

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

La modalità di espressione della valutazione avviene attraverso l'attribuzione di punteggi.

Il punteggio massimo attribuibile a ciascuno dei sotto elencati fattori è stabilito nell'ambito della contrattazione collettiva decentrata.

FATTORI VALUTATIVI
Raggiungimento di obiettivi specifici
Qualità del contributo al raggiungimento Performance struttura org.va di appartenenza
Competenze di ruolo e Comportamenti

Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi specifici** (di PEG o di altri strumenti di programmazione), determinati in numero congruo nn eccessivo (3-5), l'attribuzione del punteggio/score segue la seguente logica:

0 - 30% : Obiettivo non raggiunto

31 - 70 %: Obiettivo parzialmente raggiunto

71 - 95 %: Obiettivo quasi completamente raggiunto

96 - 100 %: Obiettivo raggiunto, con qualche criticità.

Il punteggio viene attribuito per ciascun obiettivo e ponderato per l'importanza attribuita allo stesso, stabilita dall'IPO di riferimento d'intesa con il Nucleo di valutazione (Peso/complessità). Per ciascun valutato la somma dei valori ponderati di SCORE attribuiti ai diversi obiettivi specifici risulta su base 100 (*vedi Scheda valutazione Obiettivi/Ob. specifici - Score totale*).

La valutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è competenza del Responsabile IPO ed è verificata dal Nucleo di valutazione.

Per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi operativi derivanti da un PiO strumentale (cascading) al raggiungimento di una data Performance, l'attribuzione del punteggio di Obiettivo/sub-Obiettivo deriva dagli SCORE stabiliti (*vedi Scheda valutazione Obiettivi/Ob. di Perf. – Score totale*) come desumibili dalle Schede di Performance – Foglio 3 (relativi al Servizio titolare del PiO) ponderati in base all'importanza relativa attribuita stabilita dall'IPO, d'intesa con il Nucleo di valutazione (Peso). Tale misurazione approssima la valutazione della qualità del contributo dato dal valutato al raggiungimento delle Performance della struttura organizzativa relativa, apprezzandolo in termini migliorativi o peggiorativi rispetto allo SCORE medio ponderato derivante.

Per quanto concerne l'adeguatezza delle **Competenze** possedute dai valutati, l'attribuzione del punteggio massimo deriva dal livello di adeguatezza analiticamente determinato con riferimento al ruolo ricoperto (categoria e profilo) da ciascun lavoratore, mediante l'osservazione dei comportamenti e/o desunto da evidenze e idonei riscontri empirici e informativi.

Tale livello di adeguatezza è valutato dal Nucleo di valutazione apprezzando la sommatoria dei delta pesati di ciascuna delle tre categorie di Competenze (manageriali/organizzative, professionali trasversali e specialistiche) rispetto all'equivalente sommatoria dei livelli attesi congetturati.

La definizione dei pesi dei singoli fattori di competenza e dei livelli attesi è eseguita dai Responsabili IPO collegialmente, in collaborazione con il Nucleo di valutazione, assicurando coerenza ed uniformità di criteri tra le varie aree organizzative, categorie contrattuali e profili professionali individuati, ed è soggetta ad informativa ed eventuale concertazione, secondo quanto previsto dalle norme in tema di relazioni sindacali.

Per quanto concerne l'attribuzione del punteggio relativo si valuteranno i seguenti quattro livelli di adeguatezza, in termini di percentuale del punteggio massimo da attribuire al valutato:

- 0 - 30%** : Competenze inadeguate
31 - 80 %: Competenze adeguate
81 - 95 %: Competenze più che adeguate
96 - 100 %: Competenze eccellenti, senza eccesso.

Con riferimento alle *Competenze Professionali Specialistiche* è necessario individuare il portafoglio relativo ad ogni ruolo specifico individuato nell'Ente in termini anche di assegnazione dei livelli attesi secondo le connesse scale e valutare annualmente, in base alle medesima graduazione, il livello effettivamente posseduto e il conseguente grado di adeguatezza.

Per quanto concerne la **valutazione globale**, questa si ricava sommando i punteggi attribuiti ai singoli fattori valutativi (vedi documento Area Valutazione Globale Finale).

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il Responsabile IPO, supportato dall'attività del Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione nell'espletamento delle sue funzioni, opera in stretta collaborazione con la Giunta e si avvale di tutte le informazioni che ritiene opportune fatta eccezione di quelle pervenute anonimamente.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per la formalizzazione della valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

La scheda comprende quattro sezioni logiche:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato e del valutatore;
- la seconda sezione riguarda la valutazione dei risultati dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati (specifici e di performance), gli indicatori ed il punteggio (Score) attribuito;
- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evincono i fattori comportamentali considerati, il punteggio attribuito, con riferimento ad un livello atteso specifico del ruolo e i conseguenti "delta";
- la quarta sezione riguarda la valutazione globale dalla quale si evince il punteggio attribuito ai differenti fattori valutativi (obiettivi e competenze,) ed il relativo giudizio finale, le osservazioni del valutato e la data.

La terza sezione deve risultare strettamente integrata con il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato dall'Ente (vedi Nota metodologica + Schede/Fogli).

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni di ciascun lavoratore pubblico implica una verifica periodica, almeno semestrale, sui risultati e sui comportamenti dei valutati stessi.

Tale verifica, da realizzarsi da parte del Nucleo di valutazione in collaborazione con la Giunta, è volta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi, ad analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato e ad individuare opportune azioni correttive in termini, principalmente, di iniziativa e focalizzazione degli sforzi.

Tale verifica, quindi, deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno, allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette al valutatore, inoltre, di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

La valutazione finale verrà effettuata, di norma, entro il mese di aprile dell'anno successivo.

REGOLE TRANSITORIE DI AVVIO

Per gli anni 2014 e 2015, secondo quanto stabilito dalla Deliberazione CIVIT n.104/2010, data la sperimentaltà e l'avvio del Sistema, si stabilisce che la componente "Valutazione dei Risultati" si considera rappresentata dalla Valutazione del raggiungimento di "Obiettivi Specifici". Quindi, i fattori di Valutazione sono i seguenti (con i pesi che verranno definiti in sede di contrattazione collettiva decentrata):

FATTORI VALUTATIVI
Raggiungimento di obiettivi specifici
Competenze di ruolo e Comportamenti

Per l'anno 2016, invece, prevedendo che la Giunta d'intesa con i Responsabili provveda a qualificare almeno 2 obiettivi di PEG (per ciascun IPO) in termini di Performance, i fattori di Valutazione saranno i seguenti (con i pesi che verranno definiti in sede di contrattazione collettiva decentrata):

FATTORI VALUTATIVI
Raggiungimento di obiettivi specifici
Qualità contributo al raggiungimento Performance struttura org.va di appartenenza
Competenze di ruolo e Comportamenti
TOTALE

EROGAZIONE DEGLI INCENTIVI DI PRODUTTIVITA'

Per il calcolo della quota di produttività spettante il punteggio finale attribuito viene ricondotto alle seguenti fasce:

- punteggio totale attribuito tra 0 e 50 = 0% della produttività spettante
- punteggio totale attribuito tra 51 e 60 = 60% della produttività spettante
- punteggio totale attribuito tra 61 e 70 = 70% della produttività spettante
- punteggio totale attribuito tra 71 e 80 = 80% della produttività spettante
- punteggio totale attribuito tra 81 e 100 = 100% della produttività spettante

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
(ai sensi del D. Lgs. 150/09 e delle Delibere CIVIT n. 88, n. 89, n. 104, n. 112 e
n. 114 del 2010)**

Nota Metodologica

Nota metodologica

La metodologia che nel seguito si va ad illustrare applica il principio definito dall'art. 3 del D.Lgs.150/09 di misurazione e valutazione della performance con riferimento alle unità organizzative apicali o aree di responsabilità in cui si articola un'Amministrazione Locale e ai singoli dipendenti. La finalità del metodo proposto consiste nel misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

La logica di fondo sta nel collegamento logico tra performance-risultati (rappresentati in termini di Sistema degli

Obiettivi di Performance o Piano delle Performance) e i diversi livelli di responsabilità.

Si dovrà prevedere che per ogni Unità Org.va di livello apicale si predisponga:

- almeno una scheda (a livello di prima applicazione e avvio del Sistema) di **Obiettivo di Performance** - riconducibile ad un'Area Strategica come previsto dall'Albero delle Performance – relativa quando l'ambito di riferimento lo permettesse ad uno dei Servizi/Output mappati di rilevante importanza per l'utenza oppure trasversale ed
- una correlata scheda del Piano di Miglioramento (**Piano Operativo**) necessario per perseguire l'Obiettivo di Performance.

L'accennata mappatura dei Servizi, prevista dalla Delibera CIVIT n. 88/2010, permette di individuare i Servizi erogati dall'Ente che prioritariamente necessitano di un gestione strategica, quindi di un possibile miglioramento in termini di qualità effettiva.

Cosicché, se la misurazione, valutazione e valorizzazione premiale del livello di *performance* raggiunto (**Obiettivo di Performance** – v. Foglio 1 e relativi **Indicatori** e **Valori programmati**, la cui significatività e correttezza deve soddisfare i requisiti di Legge oltrechè quanto indicato dalle Delib. CIVIT n. 88/2010, n. 89/2010 p. 4.2 e n. 112/2010 p.3.5 e 3.6) è direttamente riconducibile ai lavoratori (variamente inquadrati) di livello apicale, ai lavoratori in posizioni di dipendenza-collaborazione sia, invece, unicamente riconducibile la responsabilità (**Piano Operativo**– v. Foglio 2): a) di aver o meno contribuito indirettamente, in termini qualitativi e quantitativi, al perseguimento della performance relativa, in conseguenza del perseguimento di Obiettivi strumentali all'obiettivo di performance, cioè di PiO; b) di aver maturato un certo grado di conseguimento di Obiettivi specifici (di gruppo o individuali).

Come detto, l'obiettivo di performance è a sua volta sia riconducibile a uno o + ambiti - ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs 150/09 –, sia trasversale oppure riconducibile ad uno o + Servizi/Prodotti/Output dell'entità organizzativa di riferimento.

Questi saranno scelti per la rilevanza strategica (politico-amministrativa) e organizzativa in base alle risorse assorbite e alle aspettative dell'utente in termini di livello di bisogno insoddisfatto rispetto alle dimensioni di analisi della qualità, e origineranno la determinazione - a cura del responsabile dell'Obiettivo di Performance medesimo - di un **Piano Operativo (PiO)** articolato in **Sub-Obiettivi** (v. Foglio 2), tendenzialmente in grado di perseguire la performance identificata e, quindi, di migliorare in termini quali-quantitativi il servizio erogato o il funzionamento dell'organizzazione.

La presenza dei molteplici ambiti/dimensioni della Performance, di cui all'art.8 del Decreto 150/09, consente di poter coinvolgere nel processo di misurazione, programmazione e, quindi, valutazione delle Performance anche lavoratori - di diverso livello e inquadramento - non necessariamente di *front-line*, ma anche impegnati nel *back-office*, cioè di *staff*, proficuamente ingaggiabili su ambiti di “processo” e di “input”, riconoscendone così la potenziale utilità, seppur indiretta, per il miglioramento continuo dei Servizi al cittadino/utente.

Peraltro, a conferma di ciò, si ricorda l'istituto innovativo del c.d. "Premio di efficienza", previsto dall'art. 27 del D. Lgs. 150/09, che potrebbe proprio essere "alimentato" da quota parte dei risparmi di costi perseguiti e raggiunti-certificati riconducibili ad una performance di tipo "lett. f"; cosicché la quota massima del 30% dei risparmi di costo che identificano l'Obiettivo di Performance, sia destinata in misura fino a due terzi, a premiare, proprio i lavoratori coinvolti nell'OdP e nel connesso PiO ("secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa") e "per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa."

Pertanto, nel caso l'ambito della Performance, ai sensi del citato art. 8, fosse quello "qualitativo" (ex lett. c, e, g) si ritiene congruo, in relazione alle dimensioni dell'Ente, riferirsi - per il processo di misurazione, valutazione e miglioramento delle performance - alle diverse dimensioni della qualità in termini di progressiva considerazione di tutte e quattro, lo stesso dicasi per le rispettive sotto-dimensioni (vedasi l'*Allegato Tecnico* più oltre).

Nel caso, invece, l'ambito della Performance, ai sensi del medesimo art. 8, fosse quello ex lett. f) e d) l'Obiettivo di Performance e il relativo PiO dovranno anche mettere in evidenza (conformemente all'art. 27 del D.Lgs. 150/09) i "risparmi sui costi di funzionamento derivanti dai processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione" non solo ai fini di determinare il target da raggiungere, ma anche al fine di poter destinare, come di anzi ricordato, i medesimi risparmi - previa validazione a consuntivo da parte del Nucleo di valutazione - in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto, così come indicato in Foglio 2 del corrispondente PiO, "e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa".

Ipotizzando una struttura organizzativa articolata in: livello dirigenziale, livello delle P.O. e insieme dei lavoratori del comparto non incaricati di P.O.:

- dell'Obiettivo di performance sarà responsabile individualmente il Responsabile del Servizio - Dirigente o I.P.O. negli Enti senza dirigenza - oltrechè di alcuni eventuali Obiettivi Specifici;
- ciascun incaricato di P.O., subordinato ad un dirigente, sarà individualmente responsabile del presidio di uno o + Piani Operativi oltrechè di alcuni eventuali Obiettivi Specifici;
- ciascuno dei restanti lavoratori si potrà considerare responsabilizzato (individualmente) su uno o + Sub-Obiettivi secondo la matrice di coinvolgimento definita dal Responsabile di presidio dell'Obiettivo di PiO, concordemente con il Responsabile dell'OdP (Obiettivo di Performance), oltrechè (individualmente o in gruppo) su alcuni eventuali Obiettivi Specifici.

Stante la finalità del sistema delle performance di motivare i lavoratori sfruttando l'effetto psicologico del goal setting e dei connessi sistemi di pay for performance, la politica del Personale dell'Ente dovrebbe prevedere un generale coinvolgimento dei lavoratori del comparto nel sistema delle performance e nella determinazione dei pertinenti valori di target (dell'Obiettivo di Performance, dei Sub-Obiettivi del PiO e di Obiettivi Specifici), purchè ciò non costituisca una forzatura.

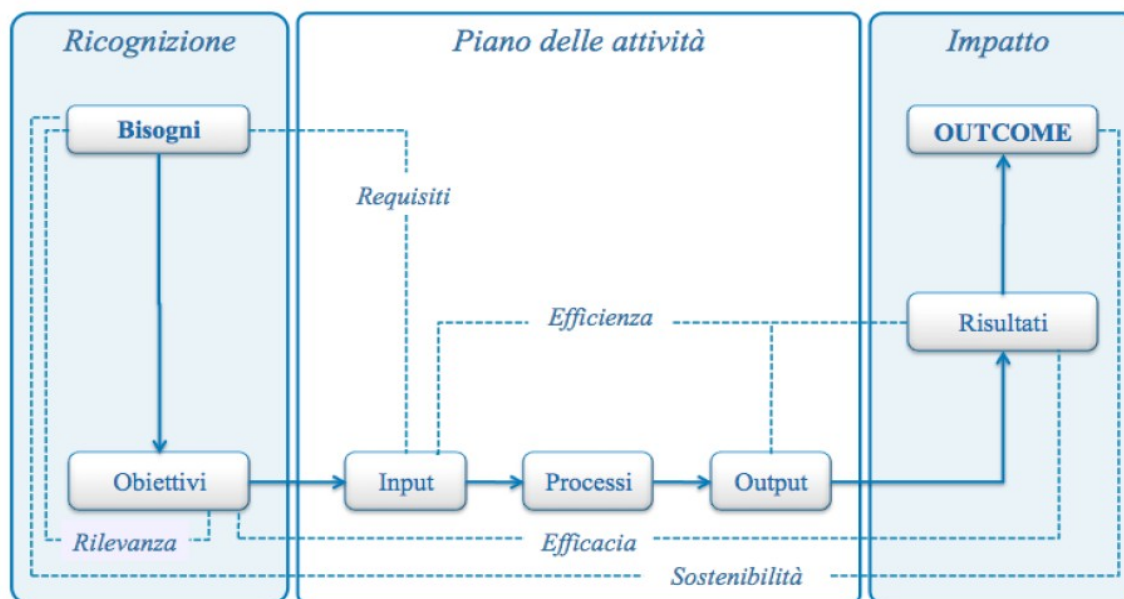
Tale condizione potrebbe, quindi, prevedere la definizione di più di un obiettivo di performance per ogni unità organizzativa di livello apicale, tendendo così a "coprire", inizialmente, almeno un ambito di performance (ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. 150/09) di tipo organizzativo, ma progressivamente - come è indicato dalla Delibera n. 104/2010 - "tutti gli ambiti indicati dall'articolo 8 del decreto, in termini del livello di performance sia atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire), sia realizzato (effettivamente conseguito)."

Come la stessa Delibera n. 89/2010 stabilisce, "l'ordine di elencazione delle varie dimensioni della performance non è casuale. Si può individuare, infatti, una gerarchia di tali ambiti, tenendo conto che il

primo ambito riguarda il “fine ultimo” (*outcome* o soddisfazione finale dei bisogni della collettività) e che gli altri ambiti attengono più ai “mezzi” o comunque alle “tappe intermedie” che possono consentire di avvicinarsi a tale traguardo.”

Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)	outcome
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	risultati
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	processi
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 (lettera e)	processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	processi

Il seguente diagramma, estratto dalla citata Delibera n. 89/2010, illustra graficamente il suddetto concetto. I Piani Operativi (**PiO**) non sono altro che gli strumenti per perseguire un certo livello di Performance, inerente sia l'esecuzione delle attività amministrative sia, in ultima analisi, i risultati e gli esiti delle stesse.



In termini valutativi, oltrechè di controllo, lo Score (ponderato) di una Performance sarà determinato dalla media ponderata degli Score degli Indicatori relativi (v. Foglio 3), come tipicamente accade nei modelli multidimensionali + diffusi nel campo del *performance management* (peraltro citati a riferimento dalla Delib. CIVIT n. 89/2010 al punto 3).

Lo Score (ponderato) di un PiO sarà determinato dalla media ponderata degli Score relativi a ciascun Indicatore di Sub-Obiettivo (v. Foglio 3), analogamente si procede per la determinazione dello Score (ponderato) di un Obiettivo Specifico.

Lo Score di Obiettivo (di Perf.) o di Sub-Ob. si determina dopo aver predefinito il Valore atteso/programmato (*target*) del/i relativo/i Indicatore/i, aver completato la griglia di *Grading* (fasce) e del relativo *Scoring* ed inserendo, quindi, il valore effettivo dell'Indicatore nella medesima griglia.

In termini valutativi, l'Ambito Quantitativo per l'IPO (non apicale) e per il Personale relativamente coinvolto ricomprende i risultati riconducibili (in termini di Score) sia all'Obiettivo del Piano Operativo o a un suo Sub-Obiettivo (Tipo A – Foglio 2), sia ad eventuali Obiettivi Specifici assegnati, ad esempio di PEG/PDO o ad essi relativi (Tipo B – Foglio 2), in termini della media aritmetica (eventualmente ponderata) dei corrispondenti Score assegnati (ponderati o meno secondo le scelte che l'Amministrazione determinerà). Nel senso che, normalmente, Responsabile di un Obiettivo di Performance dovrebbe essere un dirigente o in Enti privi di dirigenza un IPO, mentre Responsabile di un PiO dovrebbe essere un IPO, mentre responsabile di ciascuno dei diversi Sub-Obiettivi di PiO potrebbero essere uno o + Funzionari con “incarico di particolari/specifiche responsabilità”; infine, i restanti lavoratori associati ad un PiO possono essere motivati al suo raggiungimento essendo *abbinati*, a fini valutativi, a uno o + Sub-Obiettivi, il cui grado di raggiungimento specifico fonda la valutazione della “qualità del contributo dato al raggiungimento della Performance Org.va di riferimento”.

Quindi, con riferimento all'ambito della valutazione relativa, direttamente e indirettamente, ai Risultati:

1. Un lavoratore del Comparto - senza specifiche responsabilità - sarà valutato:
 - con riferimento al “raggiungimento di obiettivi specifici di gruppo o individuali” se formalmente a lui associati (Foglio 2 - Tipo B) e
 - con riferimento alla qualità del contributo assicurato per raggiungere i Sub-Obiettivi (e quindi, per il principio del cascading, l'Obiettivo di Performance stesso) di pertinenza, a lui formalmente associati (Foglio 2 – Tipo A).
2. Un lavoratore del comparto con specifiche responsabilità sarà valutato, oltrechè in base agli elementi quantitativi di cui sopra, anche con riferimento al grado di raggiungimento di un PiO (Score di PiO), se ne risultasse eventualmente responsabile (Presidio), o al raggiungimento di un Sub-Obiettivo di PiO se formalmente assegnatogli come Presidio (vedasi Foglio 2 – Piano delle Responsabilità Individuali). Nei quali casi, la prevalenza della Responsabilità quantitativa potrebbe escludere di valutare la relativa “qualità del contributo ...”.
3. Un IPO apicale sarà valutato con riferimento al raggiungimento delle Performance attribuitegli (Foglio 3 - Score Medio di Performance) e al “raggiungimento di obiettivi specifici individuali” (Foglio 3 - Score Medio Ponderato) a lui formalmente associati (Foglio 2 - Tipo B) in termini di responsabilità individuale; oltrechè, alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ente.

Con riferimento, invece, alla valutazione individuale gli “n” fattori previsti saranno pesati al fine di determinare la valutazione complessiva. La pesatura dei fattori può essere personalizzata, permettendo di “tarare” la ponderazione dei vari fattori in funzione di esigenze di prescrittività e orientamento specifiche e individuali.

Un'ipotesi di distribuzione dei pesi dei diversi fattori di valutazione per le due tipologie di lavoratori considerate può essere la seguente.

	IPO	Personale
Ambito quantitativo (Ob. di Performance e Obiettivi Operativi)	60	40
Contributo (Qualità del ...)	10	30
Competenze/Comportamenti	20	30
Capacità Valutazione collaboratori	10	

In termini di prima applicazione “la qualità del contributo assicurato alla performance generale dell’Ente” può sicuramente approssimarsi con la valutazione di alcuni risvolti organizzativi di stretta attinenza, quali: disponibilità e favorire il prestito temporaneo di risorse umane ad altri Servizi, il contributo dato a gruppi trasversali per affrontare criticità e o contingenze impreviste, *commitment* nei confronti degli Organi dell’Ente per sviluppare attività propedeutiche all’attività di Programmazione o di definizione di accordi programmatici.

Comunque, in riferimento alla Valutazione Individuale si rinvia al “Manuale del Valutatore” e alle connesse Schede.

In termini di trasparenza, l’insieme delle Schede di Obiettivo di Performance - adeguatamente pubblicizzate per ciò che riguarda i valori programmati (*target*) degli indicatori e i corrispondenti Score, oltrechè prevalentemente rappresentanti l’insieme dei servizi/output dell’Ente maggiormente rilevanti – può soddisfare anche la determinazione degli standard della qualità del servizio, ai sensi della Delib. CIVIT n. 88/2010 (punti 2.4 e 2.5).

Nota Bene: La determinazione degli elementi del sistema delle performance (in termini di misurazione) implica, secondo un personale approccio, o un accentramento o un decentramento selettivo della fissazione di: ambito della performance, servizio relativamente al quale identificare la performance, obiettivo di performance, indicatore/i di performance e pesi relativi, valore programmato (*target*), data di riferimento, grading e fasce, PiO, dimensioni e sotto-dimensioni coinvolte, Sub-obiettivi e pesi relativi, obiettivo/i specifici e Indicatori relativi.

Albero della Performance (ESEMPIO)

L'Amministrazione, ai sensi della Delibera CIVIT n. 112/2010, ritiene che il proprio mandato possa essere strategicamente identificato dalle seguenti Aree.

Area Strategica 1. - Miglioramento quali-quantitativo dei Servizi e della soddisfazione dei seguenti Stakeholders: cittadini e altre Amministrazioni.

Area Strategica 2. - Miglioramento qualitativo dei Servizi.

Area Strategica 3. - Miglioramento della sostenibilità ambientale e sociale dell'Ente-Azienda e della suo territorio di riferimento.

Area Strategica 4. - Miglioramento e modernizzazione dell'organizzazione (dell'attività ordinaria-ambito lett. b, d, f dell'art. 8 D.Lgs.150/09).

Con riferimento all'Area Strategica 1 per l'anno **20xx** sono stati identificati i seguenti obiettivi di performance:

- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”

Con riferimento all'Area Strategica 2 per l'anno **20xx** sono stati identificati i seguenti obiettivi di performance:

- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”

Con riferimento all'Area Strategica 3 per l'anno 20xx sono stati identificati i seguenti obiettivi di performance:

- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”

Con riferimento all'Area Strategica 4 per l'anno 20xx sono stati identificati i seguenti obiettivi di performance:

- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”
- Codice: _____ . “ _____ ”

Osservazioni:

Allegato tecnico – Indicatori, Dimensioni e Sottodimensioni della qualità di un Servizio
(estratto della Delibera CIVIT n. 88/2010)

Mapa esemplificativa dei servizi di sportello-anagrafe				
<i>Principali caratteristiche del servizio erogato</i>	Il servizio prevede il rilascio degli atti che le leggi in materia affidano ai Comuni e l'aggiornamento dei registri della popolazione residente			
<i>Modalità di erogazione</i>	Il servizio viene effettuato tramite attività di sportello secondo orari prestabiliti per l'accesso del pubblico			
<i>Tipologia di utenza che usufruisce del servizio</i>	Tutti i cittadini residenti nel territorio di riferimento			
Dimensioni	Sottodimensioni	Descrizione Indicatore	Formula Indicatore	Valore programmato (*)
Accessibilità	Accessibilità fisica	Accesso agli uffici/sportelli	Numero di giornate lavorative con apertura assicurata dello sportello / Numero totale di giornate lavorative (ufficiali)	90%
	Accessibilità multicanale	Informazioni (web) su come accedere più agevolmente ai servizi	Numero di servizi erogati via web, fax o <i>call center</i> / Numero totale dei servizi erogati	80%
Tempestività	Tempestività	Tempo massimo dalla presentazione della richiesta per l'erogazione della prestazione	Numero di prestazioni effettuate entro il tempo previsto / Numero totale di richieste di prestazione pervenute	90%
Trasparenza	Responsabili	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti il responsabile del servizio	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	5
	Procedure di contatto	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti le modalità di contatto	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	8
	Tempistiche di risposta	Pubblicazione su sito web della tempistica programmata	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	8
	Eventuali spese a carico dell'utente	Pubblicazione su sito web delle eventuali spese a carico dell'utente	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web del tariffario delle spese a carico dell'utente	1
Efficacia	Conformità	Regolarità della prestazione erogata	Numero di pratiche evase conformemente alla norma di riferimento / Numero totale di pratiche	94%
	Affidabilità	Pertinenza della prestazione erogata	Numero di reclami accolti sulla base di un giudizio di pertinenza rispetto al servizio svolto	50
	Completezza	Esaurività della prestazione erogata	Numero di istanze concluse senza richiedere documentazione e certificazioni già in possesso della amministrazione / Numero totale di istanze pervenute	95%

Allegato Tecnico – Descrizione del Sistema
(estratto della Delibera CIVIT n. 104/2010)

- a) una sintetica descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione;
- b) la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione della performance organizzativa (facendo specifico riferimento agli indirizzi di cui alla delibera n. 89/2010);
- c) la metodologia che si intende adottare ai fini della valutazione della performance organizzativa. Tale metodologia dovrà essere coerente con i principi summenzionati, in particolare dovrà consentire l'analisi degli scostamenti e delle relative cause, nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione.
- d) la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale. Un primo elemento che va chiarito all'interno del Sistema è lo scopo che l'amministrazione intende perseguire a breve, medio e lungo termine tramite l'adozione dello stesso.
- e) le modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione (articolo II, comma 3, del decreto);
- f) le modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (articolo 14, comma 5, del decreto);
- g) le modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.);
- h) le modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema. In relazione ai diversi livelli di maturità del Sistema adottato dalle singole amministrazioni, potrebbe inoltre essere opportuna una distinzione tra fasi di avvio e fasi relative al Sistema a regime, secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

Appendice

(da documentazione di supporto alla Delibera CIVIT n. 112/2010)

Misura di input

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere fisico.

Misura di processo

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia municipale;
- numero di richieste di supporto pervenute dagli amministratori al settore affari generali;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

Misure di output-risultato

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con input consumati ed output ottenuti secondo la catena logica: input – attività - output. Quando l'output si lega all'input in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Si propone di esprimere l'output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto locale;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico locale;
- livelli qualitativi dei servizi di front-office (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti; percentuale di raccolta differenziata; numero delle e-mail ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico; numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001. Tuttavia, quando l'output del servizio è

difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come quelli sociali e di sicurezza. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'output può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'output finale. Per la polizia municipale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di output-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'output finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
(ai sensi del D. Lgs. 150/09 e delle Delibere CIVIT n. 88, n. 89, n. 104, n. 112 e
n. 114 del 2010)**

Modelli di schede di valutazione delle competenze

**Modelli di schede di valutazione del raggiungimento obiettivi di performance
e obiettivi specifici (di PEG)**

Modello di scheda finale di valutazione

VALUTATO: _____ RUOLO: _____

CATEG.: _____

DATA: _____

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE – CAT. ____ - IPO/Dip. Comparto				MANAGERIALI	
FATTORI	Peso	Livello atteso	Valut.	Delta	Note
	tot 100				
(indicare competenze manageriali stabilite in relazione a specifico Ruolo e Categoria contrattuale)					
Totale (Somma pesata delta)					

VALUTATO: _____ RUOLO: _____

CATEG.: _____

DATA: _____

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE – CAT. ____ - IPO/Dip. Comparto				PROFESSIONALI/ TRASVERSALI	
FATTORI	Peso tot 100	Livello atteso	Valut.	Delta	Note
(indicare competenze professionali trasversali stabilite in relazione a specifico Ruolo e Categoria contrattuale)					
Totale (Somma pesata delta)					

VALUTATO: _____ RUOLO: _____

CATEG.: _____ DATA: _____

AREA VALUTAZIONE COMPETENZE – CAT. ____ - IPO/Dip. Comparto				PROFESSIONALI/ SPECIALISTICHE	
FATTORI	Peso tot 100	Livello atteso	Valut.	Delta	Note
(indicare competenze professionali specifiche stabilite in relazione a specifico Ruolo e Categoria contrattuale)					
Totale (Somma pesata delta)					

AREA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI – IPO

VALUTATO: _____ Anno _____

OBIETTIVI di PERFORMANCE	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA da Grading <i>Tipo A</i> della Scheda Perf..		SCORE
	Tot:100	No	note	
1.		0		
2.		0		
3.		0		
4.		0		
Score Totale (Somatoria Score pesati)				

DATA: _____ NdV: _____ PRESA VISIONE VALUTATO: _____

Note: _____

AREA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI - IPO

VALUTATO: _____ Anno _____

OBIETTIVI/RISULTATI SPECIFICI (di PEG)	INDICATORI	PESO/COMPL. Tot: 100	VALUTAZIONE NUMERICA v. Grading <i>Tipo B</i> della Scheda Perf.			SCORE
			No	Parziale	Si	
1.			0	31-95	96-100	
2.			0	31-95	96-100	
3.			0	31-95	96-100	
4.			0	31-95	96-100	
Score Totale (Somatoria Score assegnati pesati)						

DATA: _____ NdV: _____ PRESA VISIONE VALUTATO: _____

Note: _____

AREA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI – DIPENDENTI COMPARTO
VALUTATO: _____ Anno _____

OBIETTIVI / SUB-OBIETTIVI OPERATIVI (<i>cascading Performance</i>)	PESO/COMPL.	VALUTAZIONE NUMERICA v. Grading <i>Tipo A</i> della Scheda Perf.		SCORE
	Tot:100	No	note	
1.		0		
Codice PiO: _____ di gruppo: SI				
2.		0		
Codice PiO: _____ di gruppo: SI				
3.		0		
Codice PiO: _____ di gruppo: SI				
4.		0		
Codice PiO: _____ di gruppo: SI				
Score Totale (Sommatoria Score pesati)				

DATA: _____ Valutatore di I istanza: _____ NdV: _____ presa visione valutato: _____

Note: _____

AREA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI – DIPENDENTI COMPARTO

VALUTATO: _____ Anno _____

OBIETTIVI/RISULTATI SPECIFICI (di PEG)	INDICATORI	PESO/ COMPL.	VALUTAZIONE NUMERICA V Grading <i>Tipo B</i> della Scheda Perf.			SCORE
			No	Parziale	Si	
		Tot: 100				
1.			0	31-95	96-100	
Codice:		di gruppo: SI				
2.			0	31-95	96-100	
Codice:		di gruppo: SI				
3.			0	31-95	96-100	
Codice:		di gruppo: SI				
4.			0	31-95	96-100	
Codice:		d gruppo: SI				
Score Totale (Somatoria Score assegnati pesati)						

DATA: _____ Valutatore di I istanza: _____ NdV: _____ presa visione valutato: _____

Note: _____

AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA (IPO)

Unione dei Comuni di Moncalieri, Trofarello, La Loggia - Anno: _____

VALUTAZIONE GLOBALE FINALE di : _____

P.O.: _____

Raggiungimento obiettivi di performance
(di Area e Generali)

Punti ____ / ____

Raggiungimento obiettivi specifici (di PEG)

Punti ____ / ____

Punti: __/__

Competenze

Punti ____ / ____

Capacità di valutare i collaboratori

Punti ____ / ____

Punteggio finale

Punti ____/100

Osservazioni del Valutatore di I istanza:

Osservazione del valutato :

Firma: _____

Valutatore di I istanza: _____ Posizione nell'Ente: _____

NdV: _____

Data: _____

**AREA VALUTAZIONE GLOBALE FINALE DELLA PERFORMANCE
INDIVIDUALE – DIPENDENTI DEL COMPARTO**

Unione dei Comuni di Moncalieri, Trofarello, La Loggia - Anno: _____

VALUTAZIONE GLOBALE FINALE di : _____ CAT.: _____

Qualità del contributo dato al raggiungimento della performance
in termini di:

- raggiungimento ob.vi operativi (*cascading*) Punt _____/____
- comportamenti finalizzati

Raggiungimento obiettivi specifici Punt _____/____

Punti: _____/____

Competenze di ruolo e Comportamenti Punt _____/____

Punteggio finale Punt _____/100

Osservazioni dell'IPO (eventuali se non già Valutatore di I istanza, nel qual caso obbligatorie):

Osservazione del valutato : _____

Firma:

Valutatore di I istanza: _____ posizione nell'Ente: _____

NdV: _____

Data: _____