



PROVINCIA DI ORISTANO

*Criteria generali per la disciplina del conferimento degli incarichi relativi
alle Posizioni Organizzative e Alte Professionalità.*

L'Amministrazione Provinciale di Oristano intende procedere ad integrare l'area delle Posizioni Organizzative istituendo anche le alte professionalità.

Il conferimento degli incarichi relativi alle Posizioni Organizzative e alle Alte Professionalità devono tenere conto dei seguenti requisiti:

1. Capacità di assumere funzioni direttive.
 2. Professionalità adeguata alle attività da svolgere in funzione dei programmi da realizzare.
 3. Possedere requisiti culturali adeguati all'incarico.
 4. Per quanto riguarda le Alte Professionalità l'iscrizione in albi professionali, ove l'iscrizione sia obbligatoria per l'incarico ricoperto nella posizione professionale.
 5. Per le Alte Professionalità l'attività da espletare richiede l'esercizio di una competenza specialistica non fungibile con altre figure professionali.
 6. Professionalità adeguata allo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa con elevata responsabilità di prodotto e di risultato.
 7. Gli incarichi hanno durata annuale e potranno essere rinnovati a condizione che il dipendente abbia avuto una valutazione positiva.
 8. Le valutazioni della performance individuale e organizzativa sarà effettuata mediante i sistemi di valutazione approvati dall'Organo Esecutivo dell'Ente.
-



PROVINCIA DI ORISTANO

*Sistema di Valutazione delle Performance
delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità.*

CAPO I

Sistema di valutazione delle Performance dei Responsabili di Unità Organizzativa (Posizioni Organizzative e Alte Professionalità).

Premessa

L'art. 7 del D.Lgs 150/09 - Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni - prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la performance organizzativa e individuale e a tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La definizione e l'adozione del Sistema sono due momenti separati concettualmente e temporalmente e di competenza di due attori differenti:

1. l' Organo di Valutazione è tenuto a definire il Sistema di misurazione e Valutazione delle Performance;
2. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo è tenuto ad adottare in via formale il sistema come definito dall' Organo di Valutazione;
3. Il presente sistema di valutazione è strutturato, così come previsto dal su richiamato decreto, in modo tale da:
 - ✓ consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento alla performance organizzativa e individuale del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
 - ✓ consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
 - ✓ consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
 - ✓ consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
 - ✓ garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
 - ✓ assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
 - ✓ promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;

- ✓ esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- ✓ assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Art. 1

Finalità

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze, nonché alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle performance verranno resi pubblici al fine di garantire la massima trasparenza sugli esiti dell'attività di misurazione e valutazione svolta dall'organo competente.

Art. 2

Performance e Sistema di Misurazione e Valutazione

La *performance organizzativa* definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La *performance individuale* misura la capacità di un titolare di una posizione di lavoro di raggiungere degli obiettivi specifici (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) nonché il contributo che lo stesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della performance organizzativa.

Il *sistema di misurazione e valutazione delle performance* è l'insieme delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione delle performance la cui attuazione consente all'ente di pervenire in modo sistemico a misurare e a valutare la performance organizzativa e individuale.

La performance è pertanto distinta in due tipologie quella organizzativa e quella individuale. L'art. 7 del D.Lgs 150/09 prevede che ciascuna amministrazione adotti un sistema di misurazione e valutazione

della performance organizzativa e individuale e pertanto il sistema si articola in due parti, correlate, ciascuna delle quali dedicata ad una finalità di misurazione¹.

L'attività di *misurazione della performance* consiste nello svolgimento di processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori idonei a rappresentare il fenomeno osservato.

L'attività di *valutazione* è, invece, un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un giudizio di sintesi, per il tramite degli indicatori, per ciascuno degli ambiti di performance valutati.

Art. 3

Organo deputato alla misurazione e valutazione della performance dei Responsabili di Unità Organizzativa

In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del D. Lgs. 150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance, è svolta dai Dirigenti, cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dei livelli loro assegnato;

Art. 4

Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

Il sistema si inserisce nell'ambito del *ciclo di gestione della performance* articolato nelle seguenti fasi:

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

Art. 5

Definizione e assegnazione degli obiettivi

Il Dirigente entro 15 gg dalla data di approvazione del *Piano degli obiettivi di Performance* provvede ad assegnare ai responsabili di Unità Organizzativa gli obiettivi di Performance. Tali obiettivi, costruiti anche in prospettiva triennale, sono annualmente specificati in relazione al definito target annuale, che sarà oggetto di valutazione, ad avvenuta chiusura dell'Esercizio Finanziario.

¹ L'articolazione del sistema di valutazione è stato articolato in due parti in relazione a quanto stabilito anche dall'ANCI nelle linee guida in materia di ciclo delle performance.

I Dirigenti provvederanno, prima della loro attribuzione, ad articolare gli obiettivi secondo una logica temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento (anche su periodi infrannuali), in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive e secondo un'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "*a cannocchiale*", ovvero che parta da risultati aggregati per ogni macro-ambito e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi.

Gli stessi Dirigenti provvederanno a corredare gli obiettivi di indicatori tali da renderli specifici e misurabili in termini concreti e chiari. A tal fine, ciascun Dirigente dovrà individuare un adeguato numero di indicatori - almeno tre o quattro per ciascuna attività - selezionati in modo da fornire informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli attuali e quelli attesi (obiettivi) dei servizi e delle prestazioni erogate.

Gli indicatori servono a misurare le seguenti variabili:

- ☞ l'efficacia che rappresenta la capacità di un'organizzazione di raggiungere gli obiettivi assegnati alla stessa sia in termini di output che di outcome;
- ∞ l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi impiegati nel conseguimento dell'obiettivo e/o dei compiti assegnati;
- ℳ il processo attraverso cui si rileva il grado di "*razionalità organizzativa*"² dei processi produttivi, ovvero misurano il valore creato dalle diverse attività svolte per raggiungere un obiettivo e/o eseguire un compito.
- ∞ la competenza che misura l'adeguatezza delle abilità/conoscenze possedute/attivate per garantire il raggiungimento di un obiettivo e/o l'esecuzione corretta di una attività/compito³.

Art. 6

Aggiornamento degli obiettivi

Qualora nel corso dell'anno emergano priorità non previste o sopraggiungono ostacoli non prevedibili che impediscono il pieno raggiungimento degli obiettivi, il Dirigente provvede, non oltre il 30 settembre, ad integrare o a modificare il Piano degli obiettivi performance dei titolari di responsabilità di unità organizzativa.

Art. 7

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

² Ad es. potremmo definire un processo produttivo a ridotta "*razionalità organizzativa*" se lo stesso è caratterizzato da ridondanze non necessarie; forme di controllo eccessive etc.

³ Per la misurazione di quest'ultima categoria di indicatori si rinvia al "*Dizionario delle competenze*"

La *performance organizzativa*, così come indicato all'art. 2, definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. In altri termini l'oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa non riguarda specificatamente le unità organizzative in quanto tali, bensì afferisce all'organizzazione nel suo complesso nonché il contributo dato da ciascuna unità organizzativa alla realizzazione della predetta performance.

Il Dirigente pertanto provvederà a misurare e valutare il contributo dato da ciascun Responsabile di Unità Organizzativa al conseguimento delle performance organizzative dell'ente in relazione ai seguenti ambiti⁴:

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

Alla performance organizzativa viene assegnato un punteggio complessivo pari a 100⁵ ed un controvalore monetario pari al 20% del budget individuale previsto per la retribuzione di risultato.

Art. 8

Misurazione e valutazione della performance individuale

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono riassumibili nel modo come appresso indicato:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;

⁴ Cfr. D. lgs 150/2009 art. 8

⁵ Peso degli obiettivi di performance organizzativa

3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

A tal fine la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili di Unità Organizzativa deve essere collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali. Il Dirigente provvederà all'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal Responsabile.
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

Agli obiettivi di performance (di risultato) viene assegnato il 50% del punteggio complessivo previsto per la misurazione e valutazione delle performance individuale⁶ .

Art. 9

La valutazione dei Comportamenti Professionali

La misurazione e valutazione delle competenze professionali e manageriali attengono alle modalità attraverso cui un individuo agisce e si relaziona all'interno di un'organizzazione.

Tali competenze, che saranno definite dal Dirigente secondo le specificità organizzative proprie dell'unità organizzativa di riferimento, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni.

Il Dirigente può attingere, in modo non vincolante, alla scelta dei comportamenti professionali e manageriali oggetto di valutazione all'interno del Dizionario delle Competenze di cui all'art.10 del sistema.

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, il Dirigente ha la facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato. L'autovalutazione non concorre alla determinazione dell'esito complessivo della valutazione.

Art. 10

⁶ Ciò significa che ai comportamenti professionali viene attribuito un punteggio pari al 50% di quello disponibile.

Dizionario delle Competenze

La competenza è la capacità di un individuo di scegliere, combinare e attivare le proprie risorse nel sistema organizzativo in cui opera.

Il dizionario delle competenze è l'insieme delle conoscenze, abilità tecniche e capacità comportamentali che sono alla base dei diversi set di competenze attese per i singoli profili /ruoli professionali presenti in un'organizzazione. Ciascuna competenza è corredata da una batteria di indicatori il cui scopo non è prescrittivo, bensì orientativo. La funzione di orientamento svolta dagli indicatori è essenzialmente semantica, nel senso che il loro scopo è di chiarire, con la maggiore precisione possibile, cosa significhi questa o quella competenza nei diversi gradi di intensità, garantendo al valutato la comprensione e, conseguentemente, l'adeguamento dei comportamenti e delle competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni

Nel perseguire tale finalità, gli indicatori comportamentali non mirano a ingabbiare il giudizio, ma a favorirne una formulazione ben strutturata. I singoli enunciati degli indicatori stessi sono intesi come proposizioni "atomiche" (nel senso di enunciati minimi non ulteriormente scomponibili) con le quali giungere, motivatamente, alla sintesi di "molecole valutative" che meglio esprimano la natura del caso specifico.

Tali competenze, saranno scelte dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative secondo il seguente, annualmente aggiornabile, dizionario delle competenze:

Pianificazione, organizzazione e controllo:

- ✓ saper definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto;
- ✓ capacità di organizzare efficacemente le proprie attività, con precisione, nel rispetto delle esigenze e delle priorità, fronteggiando anche situazioni impreviste;

Relazione e integrazione:

- ✓ comunicazione e capacità relazionale con i colleghi
- ✓ capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- ✓ partecipazione alla vita organizzativa;
- ✓ integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- ✓ capacità di lavorare in gruppo;
- ✓ capacità negoziale e gestione dei conflitti;
- ✓ qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori;
- ✓ qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali);
- ✓ collaborazione ed integrazione nei processi di servizio;

Innovatività:

- ✓ iniziativa e propositività;
- ✓ capacità di risolvere i problemi;
- ✓ autonomia;
- ✓ capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- ✓ capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- ✓ introduzione di strumenti gestionali innovativi;

Gestione risorse economiche

- ✓ capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- ✓ rispetto dei vincoli finanziari;
- ✓ capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;

Orientamento alla qualità dei servizi

- ✓ rispetto dei termini dei procedimenti
- ✓ presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali – quantitativi;
- ✓ capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- ✓ capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- ✓ gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- ✓ capacità di limitare il contenzioso;
- ✓ capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;

Gestione risorse umane

- ✓ capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa
- ✓ capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- ✓ capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- ✓ delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- ✓ prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- ✓ attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale;
- ✓ efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- ✓ controllo e contrasto dell'assenteismo;

- ✓ capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi

- ✓ capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- ✓ capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- ✓ orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- ✓ livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- ✓ sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking;

Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni

- ✓ Capacità di creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli amministratori;
- ✓ Capacità di prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento;
- ✓ Capacità di comprendere le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto;
- ✓ Efficacia dell'assistenza agli organi di governo;
- ✓ Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente. Attenzione alle necessità delle altre aree se (formalmente e informalmente) coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria;
- ✓ Predisposizione di dati e procedure all'interno della propria struttura in pre-visione di una loro ricaduta su altre aree;

Analisi e soluzione dei problemi

- ✓ Capacità di individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi;
- ✓ Capacità di individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause;
- ✓ Capacità di definire le azioni da adottare;
- ✓ Capacità di reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie;
- ✓ Capacità di verificare l'efficacia della soluzione trovata;
- ✓ Capacità nell'identificazione ed eliminazione delle anomalie e dei ritardi;
- ✓ Capacità e tempestività nelle Risposte;

Capacità Negoziale

- ✓ Capacità di concepire il conflitto come risorsa potenziale;
- ✓ Capacità di tenere conto dei diversi interessi in gioco;
- ✓ Capacità di elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco;

Realizzazione

- ✓ Capacità di raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento;
- ✓ Capacità di rispettare e far rispettare le scadenze concordate;
- ✓ Capacità di realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi;

Presidio delle Attività

- ✓ Capacità di stabilire tempi e modi di verifica dei risultati delle attività assegnate
- ✓ Capacità di verificare i risultati
- ✓ Capacità di comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo
- ✓ Capacità di apportare eventuali correttivi
- ✓ Capacità di fornire feed-back sui risultati

Comunicazione

- ✓ Capacità di adottare una modalità di ascolto attivo
- ✓ Capacità di scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori
- ✓ Capacità di essere chiari, concisi, completi
- ✓ Capacità di adattare il linguaggio agli interlocutori
- ✓ Capacità di prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori
- ✓ Capacità di attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi
- ✓ Capacità di predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi

Autonomia e Sviluppo

- ✓ Capacità di produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa
- ✓ Capacità di anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni
- ✓ Capacità di sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati
- ✓ Capacità nell'identificazione e proposizione di obiettivi e progetti strategici
- ✓ Capacità di pianificare il proprio lavoro al fine di garantire un corretto funzionamento dell'ente anche durante i periodi di sua assenza

Gestione Risorse Umane

- ✓ Capacità di informare, comunicare e coinvolgere le risorse umane nel raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo
- ✓ Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività
- ✓ Capacità assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale

- ✓ Capacità di definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento
- ✓ Capacità di valorizzare i propri collaboratori
- ✓ Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del personale Capacità di prevenire e mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale
- ✓ Capacità di predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale
- ✓ Capacità di valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi
- ✓ Capacità di coordinare e di gestire con efficacia le riunioni di gruppo finalizzandole alla condivisione, alla crescita professionale ed alla autonomia decisionale e operativa dei collaboratori nell'ambito del loro ruolo
- ✓ Capacità di distribuire equamente i compiti e i carichi di lavoro fra i collaboratori
- ✓ Capacità di valutare in modo equo ed efficace le prestazioni dei propri collaboratori
- ✓ Capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori;
- ✓ Capacità di individuare percorsi di sviluppo dei collaboratori ad alto potenziale

Rapporti con l'utenza

- ✓ Capacità di ascolto dei destinatari e di sviluppare orientamenti all'utente
- ✓ Capacità di gestire i rapporti, anche contrattuali, con interlocutori esterni
- ✓ Organizzazione e gestione dell'orario di servizio in relazione alle esigenze dell'utenza
- ✓ Gestione del feedback (risposte) verso gli utenti esterni rispetto alla presa in carico delle loro richieste
- ✓ Gestione delle richieste esterne in modo diretto o indiretto tramite il coordinamento dei propri collaboratori
- ✓ Disponibilità ad incontrare l'utenza esterna, prendendone in carico le richieste coerenti col ruolo e la funzione ricoperti e instaurando relazioni corrette e positive
- ✓ Disponibilità ad organizzare le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (es. segnaletica interna, volantini illustrativi, esposizione di orari di ricevimento)
- ✓ Disponibilità ad organizzare in modo comprensibile e fruibile le informazioni richieste o spontaneamente erogate
- ✓ Capacità di riconoscere ed attivarsi in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza, curando anche le fasi del feedback

Gestione del tempo Lavoro

- ✓ Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti
- ✓ Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro

Utilizzo della dotazione Tecnologica

- ✓ Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell'organizzazione. Predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro
- ✓ Autonomia nel utilizzo diretto della strumentazione tecnologica

A ciascun comportamento professionale sono associati cinque livelli di valutazione (*inadeguato, insoddisfacente, migliorabile, buono, eccellente*) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- a) se il valutato è descritto dal livello “*inadeguato*”, ottiene un punteggio pari a 0;
- b) se il valutato è descritto dal livello “*insoddisfacente*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 25 e un minimo di 11;
- c) se il valutato è descritto dal livello “*migliorabile*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 26;
- d) se il valutato è descritto dal livello “*buono*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 75 e un minimo di 51;
- e) se il valutato è descritto dal livello “*eccellente*”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 76;

A ciascun livello corrisponde un “descrittore” comportamentale che evidenzia le caratteristiche del Responsabile in relazione al comportamento osservato. Ad es:

- ✓ Analisi e soluzione dei problemi:
 - a) *Livello inadeguato*: il Responsabile ha mostrato una pressoché generalizzata incapacità nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;
 - b) *Livello insoddisfacente*: Il Responsabile ha dimostrato spesso una insoddisfacente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;
 - c) *Livello migliorabile*: Il Responsabile ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua, talvolta le soluzioni individuate non appaiono completamente adeguate e/o tempestive ;
 - d) *Livello buono*: Il Responsabile è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta;

e) *Livello eccellente*: Il Responsabile è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.

Il peso complessivo dei Comportamenti è pari a 100 e concorre alla valutazione finale nella misura pari al 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale;

Art. 11

La Scheda di valutazione delle performance

La scheda di valutazione delle performance organizzativa nonché quella individuale, compresa quella relativa ai comportamenti professionali, è articolata secondo una logica “a campi”.

La prima parte è identificativa dell'unità organizzativa a cui si riferisce⁷ e del suo titolare.

Il primo blocco riguarda la valutazione degli obiettivi specifici di performance individuale. Nell'apposito campo viene inserito l'ambito afferente all'obiettivo di performance individuale (ad es. Manutenzione ordinaria e straordinaria rete stradale comunale (opere in terra, opere d'arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in bitume). Nel campo successivo viene inserito l'obiettivo di performance (ad es. Ridurre il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale dagli attuali 7 gg a 2 gg dal momento della segnalazione).

Il secondo blocco riguarda la valutazione dei comportamenti professionali. Nell'apposito campo viene inserito il comportamento professionale oggetto di valutazione (ad es. affidabilità) a cui corrispondono uno o più descrittori (ad es. rispetto degli impegni presi).

Il terzo blocco riguarda la valutazione del contributo dato alla performance organizzativa. Nell'apposito campo viene inserito l'ambito di performance organizzativa oggetto di valutazione (ad es. grado di soddisfazione dei cittadini) a cui corrispondono uno o più descrittori (ad es. qualità percepita del servizio).

A ciascun blocco viene associato un peso la cui determinazione è a cura del Dirigente in relazione all'importanza che i diversi obiettivi in questione rivestono per l'unità organizzativa di riferimento.

Il totale delle voci afferenti ai compiti ed obiettivi di performance oggetto di valutazione presenti in scheda deve consentire di esprimere un “peso” complessivo pari a 100, in funzione della rilevanza ed impegno, opportunamente comparati, che ognuna di esse potenzialmente riveste.

Il totale delle voci afferenti le qualità/capacità/competenze oggetto di valutazione (comportamenti professionali) presenti in scheda deve consentire di esprimere, al pari degli obiettivi di performance, un “peso” complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza che ognuna di esse potenzialmente riveste.

⁷ Ad es. unità organizzativa tecnica

Per ciascuna voce della scheda, il “punteggio” (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato quindi dal prodotto “peso” per il “coefficiente di valutazione”. Il “risultato totale” è dato invece dalla media dei punteggi conseguiti sulla performance individuale e sui comportamenti professionali, mentre il punteggio conseguito sulla performance organizzativa costituisce variabile a se stante.

Pertanto e in sintesi il peso degli obiettivi è come appresso indicato:

Performance Individuale	}	Obiettivi specifici: Peso = 100 Risultato conseguibile da 0 ÷ 500;
		Comportamenti professionali: Peso = 100 Risultato conseguibile da 0 ÷ 500;
Performance Organizzativa	}	Obiettivi specifici: Peso = 100 Risultato conseguibile da 0 ÷ 500;

Provincia di									
Unità Organizzativa: Tecnica						ANNO	2011		
SERVIZIO:						posizione economica			
Responsabile:						Valutazione del risultato ottenuto			
					1	2	3	4	5
Attività	Fasi /sub Obiettivi assegnati al Dipendente	Peso attribuito al compito =100	% Risultato	Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto	
Manutenzione ordinaria e straordinaria rete stradale comunale(opere in terra, opere d'arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in bitume)	Ridurre il tempo medio di intervento e ripristino del manto stradale a seguito di segnalazione dagli attuali 7 gg. a 2 gg.	100	60				X		
Totale Peso Obiettivi =100	Pesatura Adeguata	100			0	0	60	0	
Comportamenti professionali	Descrittore	Peso attribuito al Comportamento=100	% Attribuito	Comportamento Inadeguato	Comportamento Insoddisfacente	Comportamento Migliorabile	Comportamento Buono	Comportamento Eccellente	
Affidabilità	Rispetto delle scadenze e degli impegni presi	25	20		X				
	Capacità di regolare le azioni proprie soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione, senza essere sollecitati	25	70				X		
Collaborazione e cooperazione	Capacità di saper partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti, assumendo comportamenti finalizzati a svolgere in modo efficace ed efficiente le proprie funzioni e agevolando i processi comunicativi e informativi, in ragion	30	60				X		
Flessibilità e tensione al risultato	Capacità di adattarsi tempestivamente alle nuove situazioni senza opposizioni preconcepite, interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi	20	78					X	
Totale Peso Comportamenti Organizzativi =100	Pesatura Adeguata	100			5	0	35,5	15,6	
Performance Organizzativa:	Descrittore	Peso attribuito	% di Contributo	Irrelevante	Scarso	Migliorabile	Buono	Ottimo	
Grado di soddisfazione dei cittadini	Qualità del servizio	100	79					X	
Totale Peso Comportamenti Organizzativi =100	Pesatura Adeguata	100			0	0	0	62,41	
Esito Obiettivi	60		Percentuale		60,00				
Esito Valutazione Comportamenti	56,1		Percentuale		56,10		Esito Valutazione 60 %		
Performance Organizzativa:	62,41		Percentuale		62,41				

Art. 12
Monitoraggio della performance e verifica intermedia.

Entro il 20 Giugno il Dirigente, sulla base anche delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati afferenti agli indicatori di performance, elabora le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio numerico. Il Dirigente indica per iscritto, se del caso, gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Art. 13
Verifica finale della performance

Entro il mese di Gennaio, il Dirigente :

- a) compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti⁸, attribuendo per ciascun obiettivo un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5;
- b) compila la scheda di valutazione in merito ai comportamenti professionali, attribuendo per ciascun comportamento un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5;

L'aver riportato sanzioni disciplinari e/o comportamenti organizzativi riconducibili alla responsabilità del valutando che concorrano a determinare il mancato rispetto delle scadenze temporali indicate dalla presente procedura di valutazione, sono comunque motivo d' impossibilità di attribuzione del massimo punteggio. Per ciascun obiettivo, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato dal prodotto "peso" per il "coefficiente di risultato". Il "punteggio totale" è dato invece dalla media dei punteggi conseguiti sulla performance individuale e sui comportamenti professionali. Mentre il punteggio conseguito sulla performance organizzativa costituisce variabile a se stante.

Art. 14

⁸ Valutazione obiettivi specifici di performance individuale; valutazione contributo dato alla performance organizzativa

Modalità di comunicazione dei risultati ai valutati

L'esito della valutazione verrà comunicata tramite il colloquio finale di valutazione. Il colloquio finale di valutazione è un momento di confronto e di scambio per analizzare i risultati conseguiti, identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità del valutato, fornire al valutato un feedback (informazioni) sul suo operato e sulle sue aree di forze e debolezza, verificare le attese professionali e definire un piano di sviluppo.

Nel colloquio finale di valutazione, che avverrà sempre entro il mese di gennaio, l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.

Art. 15

Contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all' art. 7, 3° comma, D. Lgs. 150/2009, il presente sistema di misurazione e valutazione della performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento, interno all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Entro 5 giorni dalla consegna della scheda di valutazione in sede di colloquio finale di valutazione, in caso di risultato complessivo non condiviso, il titolare di posizione organizzativa può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, entro i 10 gg. successivi, il Dirigente:

- ☞① in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma;
- ☞② diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all' interessato;

Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro tre giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del titolare di Posizione Organizzativa o Alta Professionalità, attraverso atto scritto e motivato l'intervento, dell'organo di Valutazione previsto per la Dirigenza. La procedura di conciliazione deve essere definita possibilmente entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di valutazione, il Dirigente e il titolare di Posizione Organizzativa o alta Professionalità, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Art. 16
I piani di miglioramento individuale

A seguito dell'esito delle valutazioni, il Dirigente provvede, se del caso, alla definizione di un piano di miglioramento delle performance del titolare di posizione.

Art. 17

Il Sistema Premiante collegato alla performance individuale e ai comportamenti professionali

Il sistema prevede quattro fasce di merito con un valore minimo di ingresso. L'appartenenza ad una fascia è determinata dal Dirigente in relazione al risultato conseguito in termini di performance dell'unità organizzativa gestita dalla Posizione e dai Comportamenti Manageriali espressi sia nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati che nel ruolo di responsabilità esercitato. L'assegnazione ad una fascia è determinata dalla media dei risultati complessivi raggiunti in termini di obiettivi di performance individuale e di comportamenti professionali agiti.

A - rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni pari o maggiori al 90 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 100% del budget della indennità di risultato collegato alla performance individuale.

B - rappresenta la fascia a cui sono associate a valutazioni comprese tra l'80 % e l'89 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 75% del budget della indennità di risultato collegato alla performance individuale.

C - rappresenta la fascia a cui sono associate a valutazioni 70 % e l'79 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 50% del budget della indennità di risultato collegato alla performance individuale.

D - corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza inferiori al 70 % del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame esclude il valutato dal premio di risultato.

Art. 18.
Il Sistema Premiante collegato alla performance organizzativa

La performance organizzativa definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il salario accessorio collegato alla performance organizzativa è pari al 20% dell'intero budget individuale collegato alla misurazione e valutazione delle performance. La distribuzione del budget di cui trattasi è ripartito nel modo come appresso indicato:

1. graduatoria complessiva della performance organizzativa rilevata servizio per servizio;
2. inserzione nella graduatoria di merito.

Il sistema prevede quattro fasce di merito con un valore minimo di ingresso. L'appartenenza ad una fascia è determinata dal Dirigente in relazione al risultato conseguito in termini di performance dell'unità organizzativa gestita dal Dirigente e dai Comportamenti Manageriali espressi sia nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati che nel ruolo di responsabilità esercitato. L'assegnazione ad una fascia è determinata dalla media dei risultati complessivi raggiunti in termini di obiettivi di performance individuale e di comportamenti professionali agiti.

A - rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni pari o maggiori al 90 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 100% del budget della indennità di risultato collegato alla performance organizzativa (20 % dell'indennità di risultato)..

B - rappresenta la fascia a cui sono associate a valutazioni comprese tra l'80 % e l'89 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 75% del budget della indennità di risultato collegato alla performance organizzativa.

C - rappresenta la fascia a cui sono associate a valutazioni 70 % e l'79 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 50% del budget della indennità di risultato collegato alla performance organizzativa.

D - corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza inferiori al 70 % del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame esclude il valutato dal premio di risultato.

Art. 19 Revisione della Metodologia

I Dirigenti avranno cura di censire, se presenti, le criticità e le maggiori carenze riscontrate nel processo di valutazione con particolare riferimento ai contenuti del Sistema che necessitano di integrazioni e/o modifiche. Alla luce delle criticità eventualmente riscontrate nel sistema e nel processo, lo stesso Sistema verrà adeguato al fine di garantire un graduale e costante miglioramento del sistema di valutazione.

Art. 20

Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane

I risultati di cui al presente sistema di misurazione e valutazione, oltre che ai fini economici, saranno tenuti in conto anche ai fini di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresa la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali (sotto il profilo della formazione/aggiornamento

professionale, del reclutamento concorsuale e dei sentieri di carriera) nei termini indicati da apposita regolamentazione da emanarsi a cura dell'Amministrazione, ovvero in assenza del predetto regolamento, dal Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.

Art. 21

La scheda di Valutazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità

Ai fini della valutazione delle competenze manageriali delle posizioni organizzative e delle alte professionalità, si prevede che “ *per la misurazione e valutazione delle capacità manageriali afferenti solo ed esclusivamente alla gestione delle risorse umane verrà somministrato un questionario anonimo al personale assegnato all'unità organizzativa di riferimento L'esito dei questionari concorre..... alla valutazione finale delle capacità di gestione delle risorse umane dei titolari di posizione*”. Il personale appartenente a ciascuna Unità Organizzativa riceverà un questionario anonimo, scheda *G.R.U.*, con una serie di fattori di valutazione (item) tesi a misurare la “ *capacità nella gestione delle risorse umane* “ assegnate alla Posizione organizzativa. L'esito dei questionari concorrerà, esclusivamente per il comportamento organizzativo “ *Gestione delle risorse Umane*”, con la medesima valenza alla valutazione del Dirigente.



PROVINCIA DI ORISTANO

*Sistema di
Valutazione delle Performance
del personale.*

CAPO I

Sistema di Valutazione delle performance del personale.

Art. 1

Misurazione e valutazione della performance individuale del personale.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale è finalizzata a:

- a) migliorare le loro prestazioni orientandole verso una sempre migliore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'ente;
- b) rendere esplicito, trasparente e analitico il processo di valutazione informale presente in ogni organizzazione superando i difetti di genericità e ambiguità dei sistemi informali di valutazione;
- c) valorizzare al meglio le risorse umane dell'ente facendo emergere sia le esigenze e le condizioni per un miglior impiego del personale, sia le eventuali esigenze ed opportunità di formazione;
- d) orientare i comportamenti organizzativi verso obiettivi prevalenti o modalità nuove di lavoro;
- e) definire occasioni formalizzate di scambio di informazioni e valutazioni sulle condizioni di lavoro e su tutti gli aspetti di micro -organizzazione .

La misurazione e la valutazione svolte dai Dirigenti sulla performance individuale del personale è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali. Questi ultimi devono essere coerenti con gli obiettivi dell' settore nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione. Pertanto il Dirigente di riferimento provvederà ad assegnare gli obiettivi di cui trattasi utilizzando come fonte gli obiettivi assegnati alla propria settore di riferimento.
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell' settore di appartenenza. La qualità del contributo è misurata in relazione a parametri quali l' accuratezza nello svolgimento dei compiti attribuiti;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Art. 2
Assegnazione degli Obiettivi

Il Dirigente, sulla scorta degli obiettivi ricevuti per la sua area organizzativa, nell'ambito del processo di programmazione, dopo consultazione con le relative posizioni organizzative e ciascun dipendente da esso funzionalmente dipendente, assegna a questi gli obiettivi da perseguire.

L'assegnazione degli obiettivi al personale dipendente interviene, improrogabilmente, entro 15 gg. lavorativi dalla data di approvazione del Piano degli Obiettivi di performance da parte dell'Organo esecutivo dell'ente.

Ciascun obiettivo deve avere un corredo di indicatori appropriati e significativi (preferibilmente numerici od in altro definibili in forma descrittiva) al fine di rappresentare la quantità e la qualità dei risultati raggiunti in termini concreti e riscontrabili.

I criteri da seguire per la corretta costruzione degli obiettivi da assegnare al personale sono come appresso indicati:

- α. pertinenza rispetto agli obiettivi fissati nel Piano degli obiettivi di Performance ;
- β. coerenza ed aderenza rispetto alle mansioni ascritte/ascrivibili alla categoria e alla declaratoria di appartenenza ;
- γ. rilevanza e significatività dell'obiettivo rispetto agli obiettivi contenuti nel piano di cui alla lett. a);
- δ. misurabilità concreta e chiara, onde consentire la verifica senza ambiguità dell'effettivo raggiungimento;
- ε. dichiarazione dei valori attesi.

Il Dirigente può convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

Art. 3
Comportamenti professionali

Si definiscono "*comportamenti e capacità organizzative*" i fattori di valutazione che hanno natura prevalentemente qualitativa, con una parte soggettiva. Con riferimento a questi fattori è valutato l'esercizio più o meno positivo del proprio ruolo da parte del valutato;

Cat. D			
Comportamento	Descrittori	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> - comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team. 	Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.
Innovatività	<i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> - iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia; - capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche. 	Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
Gestione risorse economiche e/o strumentali	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> - gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate 	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati .
Orientamento alla qualità dei servizi	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> - rispetto dei termini dei procedimenti; - capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure. 	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali

Cat. D			
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Orientamento alla qualità dei servizi	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> - rispetto dei termini dei procedimenti; - capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure. 	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	<p><i>Impegno dimostrato nella prestazione individuale</i></p> <p><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici; - concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano. 	Indica la quantità e qualità della presenza nel luogo di lavoro, nonché la disponibilità svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali, adattando il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati secondo le esigenze dell'ente.
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	<p><i>Cortesia organizzativa con il pubblico</i></p> <p><i>Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta. 	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente

Cat. C			
Comportamento	Descrittori	Fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	<p><i>Qualità della presenza in servizio</i></p> <p><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i></p> <p><i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici. - disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano. 	<p>Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.</p>
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	<p><i>Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta. 	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.</p>

Cat. B			
comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> - comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team. 	Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i Dirigenti.
Innovatività	<i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> - iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia. 	Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
Gestione risorse economiche e/o strumentali	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	<ul style="list-style-type: none"> - gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate. 	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati
Orientamento alla qualità dei servizi	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> - rispetto dei termini dei procedimenti; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure. 	Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	<i>Qualità della presenza in servizio</i> <i>Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria</i> <i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> - valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici. - disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano. 	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonchè a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	<i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i>	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta. 	Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.

Cat. A

comportamento	principali caratteristiche	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	<i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> - comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team. 	Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i Dirigenti.
Innovatività	<i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> - iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia. 	Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato
Gestione risorse economiche e/o strumentali	<i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>	- gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.	Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati
Orientamento alla qualità dei servizi	<i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>	<ul style="list-style-type: none"> - rispetto dei termini dei procedimenti; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure. 	Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	<p><i>Qualità della presenza in servizio</i></p> <p><i>Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria</i></p> <p><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici. - disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano. 	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonchè a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.

Le competenze oggetto di valutazione, saranno scelte dal Dirigente secondo le specificità del proprio personale e in relazione alle caratteristiche dell' settore di riferimento. Il Dirigente può aggiornare annualmente il su descritto dizionario delle competenze e perciò stesso i comportamenti oggetto di valutazione.

Art. 4
Aggiornamento degli obiettivi

Qualora nel corso dell'anno gli obiettivi di performance assegnati al Dirigente dovessero subire delle modifiche, lo stesso provvede, non oltre il 30 ottobre, ad integrare o a modificare gli obiettivi assegnati al personale dei livelli funzionalmente da questi dipendente. E' fatta salva la possibilità per il Dirigente, anche a piano obiettivi di performance invariati, modificare l'assegnazione degli obiettivi al personale funzionalmente dipendente.

Art. 5
Valutazione intermedia del personale.

Entro il 20 Giugno il Dirigente, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati afferenti agli indicatori di performance, elabora le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio numerico. Il Dirigente indica per iscritto, se del caso, gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

Art. 6
Valutazione finale del personale.

Entro il mese di Gennaio il Dirigente :

- α) compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5;
- β) compila la scheda di valutazione in merito ai comportamenti professionali, attribuendo per ciascun comportamento un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5;
- γ) provvede ad effettuare il colloquio finale di valutazione con il dipendente e a consegnare l'esito della valutazione, mediante la consegna della scheda riportante i valori distinti dei componenti la valutazione della performance individuale (sia gli obiettivi di risultato che i comportamenti organizzativi).

L'aver riportato sanzioni disciplinari e/o comportamenti organizzativi riconducibili alla responsabilità del valutando che concorrano a determinare il mancato rispetto delle scadenze temporali indicate dalla presente procedura di valutazione, sono comunque motivo d' impossibilità di attribuzione del massimo punteggio. Per ciascun obiettivo, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato dal prodotto "peso" per il "coefficiente di risultato". Il "punteggio totale" è dato invece dalla media dei punteggi conseguiti sulla performance individuale e sui comportamenti professionali. Mentre il punteggio conseguito sulla performance organizzativa costituisce variabile a se stante.

Art. 7

Contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all' art. 7, 3° comma, D. Lgs. 150/2009, il presente sistema di misurazione e valutazione della performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento, interno all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Entro 5 giorni dal colloquio finale di valutazione ove deve essere consegnata la scheda di valutazione , in caso di risultato complessivo non condiviso, il dipendente può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, entro i 10 gg. successivi, il Dirigente:

- a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma, sentita la Posizione Organizzativa di riferimento;
- b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato e all'organo esecutivo dell'ente.

Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro tre giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Dipendente, attraverso atto scritto e motivato l'intervento, dell'organo di Valutazione previsto per la Dirigenza. La procedura di conciliazione deve essere definita entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di valutazione, il Dirigente e il Dipendente, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Art. 8
Il sistema premiante

Il sistema premiante del personale dei livelli dipendente funzionalmente dal Dirigente prevede una ripartizione del fondo di produttività¹ in due distinti "istituti":

- a) Salario accessorio collegato alla performance individuale². A questo istituto è destinata la quota del 80 % dell'intero fondo destinato alla produttività;
- b) Salario accessorio collegato alla performance organizzativa. A questo istituto è destinata la quota del 20 % dell'intero fondo destinato alla produttività;

Art. 9
Il sistema premiante collegato alla performance individuale

La performance individuale definisce il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un singolo individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della performance organizzativa dell' settore cui è assegnato.

Il sistema premiante del personale prevede due diverse classi retributive accessorie: il salario accessorio collegato ai risultati conseguiti sulla performance individuale e quello collegato alla performance organizzativa.

Il salario accessorio collegato ai risultati conseguiti sulla performance individuale è pari al 80 % dell'intero salario accessorio collegato alla misurazione e valutazione delle performance . Tale budget è distribuito all'interno di ciascuna settore nel modo come appresso indicato:

Determinazione del budget di settore in relazione al livello di inquadramento secondo la seguente parametrizzazione:

- categoria A – parametro 100;
- categoria B – parametro 106;
- categoria B – posizione infracategoriale B3 (giuridica) – parametro 112;
- categoria C – parametro 118;
- categoria D – parametro 130;
- categoria D – posizione infracategoriale D3 (giuridica) – parametro 150;

La determinazione e l'assegnazione del budget è effettuata secondo i seguenti criteri:

- quantificazione del numero complessivo dei dipendenti dell'Ente per ogni singola categoria e per le posizioni B3-D3;
- parametrizzazione stipendiale delle categorie e delle posizioni, come su indicate;
- moltiplicazione del parametro per il numero dei dipendenti di ogni categoria e somma di tutti i

¹ Per la parte fondo di cui all'art. 15 del CCNL 1.4.99 s.m.i. destinata al salario accessorio di produttività

² La composizione della performance individuale è data dalla performance sugli obiettivi assegnati e sui comportamenti professionali agiti.

punti parametrici;

- divisione dell'ammontare dell'intero fondo per l'ammontare dei punti parametrici per ottenere il valore monetario del punto;
- moltiplicazione del valore del punto per il totale dei punti parametrici di categoria relativi al personale assegnato alle diverse settori, ottenendo l'ammontare del Budget per ogni singola settore presente nell'Ente.

Le risorse destinate alla produttività collettiva di risultato sono ripartite fra le settori in ragione del numero dei dipendenti assegnati e del peso di ciascuna categoria.

Es. supponiamo che nell'ente siano presenti 3 settori: tecnica – finanziaria – amministrativa. Ciascuna settore abbia una dotazione di personale come appresso indicata:

- Tecnica: 2 A- 1C – 1D punteggio da scala parametricale: = 2 A (100+100) + 1C (118)+ 1D (130)= Tot. **448**
- Finanziaria: 1 D – 1C punteggio da scala parametricale =1D (130)+ 1C (118)= Tot. **248**
- Amministrativa: 2 C punteggio da scala parametricale =2C (118+118)= Tot. **236**

Totale Punti Parametrici: 448+248+236=932

Supponiamo che il **Budget Complessivo** da distribuire per la performance individuale ammonti a € **10.000**. Il valore punto sarà dato dal seguente algoritmo:

$$V.P.= BC/TPP = 10.000/932 = \mathbf{10,73^3}$$

Il budget per settore sarà dato da:

- Tecnica: 448 x 10,73= € **4.807**
- Finanziaria: 248 x 10,73= € **2.661** = € **10.000**
- Amministrativa: 236 x 10,73= € **2.532**

Successivamente alla determinazione del Budget di settore secondo la suddette modalità il Dirigente procede alla determinazione del fondo individuale secondo la seguente procedura:

- a seguito di determinazione del budget esitato dalla procedura in esame ridefinisce il controvalore monetario di ciascun obiettivo assegnato alla propria settore. Il controvalore monetario di ciascun obiettivo è dato dalla seguente formula:

$$\text{budget per settore} / \sum \text{peso obiettivi per settore} \times \text{peso di ciascun obiettivo}$$

³ V.P. = Valore Punto; BC = Budget Complessivo; TPP = Totale Punti Parametrici

Supponiamo che il servizio tecnico abbia ricevuto tre obiettivi il cui peso, in applicazione dell'art. 12 del sistema di misurazione e valutazione delle performance del Dirigente⁴, è come appresso indicato :

- 1) obiettivo peso = 625;
- 2) obiettivo peso = 225; tot.= 985
- 3) obiettivo peso = 135;

controvalore monetario = $4.807/985 = 4,88$

- 1) obiettivo peso = 625 = € 3.050
- 2) obiettivo peso = 225; € 1.098
- 3) obiettivo peso = 135; € 658

Il *Fondo Individuale* di ciascun dipendente viene rideterminato in relazione al contributo richiesto/dato espresso in percentuale tale per cui dati due dipendenti che partecipano al conseguimento dell'obiettivo n° 1 e al primo viene richiesta una partecipazione pari al 30% dell'intera attività prevista per il suo conseguimento, mentre al secondo viene richiesta una partecipazione pari al 70% dell'intera attività prevista per il suo conseguimento, il fondo individuale del dip. 1 relativamente a quell'obiettivo è pari a € 915 (30% di € 3.050) mentre per il secondo dip. il fondo individuale è pari a € 2.135 (70% di € 3.050). La scelta di questo modello comporta che l'assegnazione/distribuzione degli obiettivi sia ampiamente condivisa con i propri collaboratori.

A seguito di valutazione sulla performance individuale e sui comportamenti professionali il cui risultato è complessivo è dato dalla media della loro media, il Dirigente provvederà ad assegnare al personale assegnato alla propria e diretta responsabilità ad una fascia di merito. Il sistema prevede quattro fasce di merito con un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

⁴ La pesatura degli obiettivi è a cura dei Dirigenti.

Il giudizio viene formulato mediante l'utilizzo delle quattro variabili viste sopra. Il valore delle predette variabili è identico, pertanto il peso definitivo degli obiettivi è dato dal concorso paritario delle quattro variabili:

⊕	Importanza:	Alta: A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1
⊗	Complessità:	Alta: A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1
⊖	Impatto Esterno:	Alta: A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1
⊙	Realizzabilità :	Alta: A = 1 Media: M = 3 Bassa: B = 5

Il peso assoluto è dato dal prodotto delle 4 variabili. Il peso percentuale è dato dal risultato del seguente algoritmo: $(\text{prodotto delle 4 Variabili}) / \sum \text{dei pesi degli obiettivi}$

La fascia **A** rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni pari o maggiori al 90 % del punteggio a cui corrisponde il 100 % del premio attribuibile. Il personale collocato in fascia **A** è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

La fascia **B** è associata a valutazioni comprese tra l'80% e l'89 % del punteggio a cui corrisponde il 75 % del premio attribuibile.

La fascia **C** è associata a valutazioni comprese tra il 70 % e il 79 % del punteggio a cui corrisponde il 50% del premio attribuibile;

La fascia **D** corrisponde a valutazioni inferiori al 70 % del punteggio attribuibile. Il collocamento in tale fascia esclude il dipendente dall'attribuzione dei premi collegati alla valutazione.

Art. 10

Il sistema premiante collegato alla performance Organizzativa

La performance organizzativa definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il salario accessorio collegato ai risultati conseguiti sulla performance organizzativa è pari al 20 % dell'intero salario accessorio⁵ collegato alla misurazione e valutazione delle performance. La distribuzione del salario accessorio di cui trattasi è ripartito nel modo come appresso indicato:

- graduatoria complessiva della performance organizzativa rilevata servizio per servizio;
- inserzione nella graduatoria di merito.

Il sistema anche in questo caso prevede quattro fasce di merito. A ciascuna fascia è attribuito una quota del predetto budget nelle misure come appresso indicate:

- **I** – In questa fascia si collocano i dipendenti che hanno raggiunto un risultato tra 90 % e **100 %**. A questa fascia è attribuito il 100 % del budget di salario accessorio collegato alla performance organizzativa.
- **II** – In questa fascia si collocano i dipendenti che hanno raggiunto un risultato tra 80 % e 89%. A questa fascia è attribuito il 75% del budget di salario accessorio collegato alla performance organizzativa.
- **III** – In questa fascia si collocano i dipendenti che hanno raggiunto un risultato tra 70 % e **79%**. A questa fascia è attribuito il 50 % del budget di salario accessorio collegato alla performance organizzativa . I

⁵ Riferito cioè al fondo complessivo di ente

- **IV** – In questa fascia si collocano i dipendenti che hanno raggiunto un risultato inferiore al 70 %. A questa fascia non viene attribuito alcuna quota del budget di salario accessorio collegato alla performance organizzativa assegnato al settore.

E' fatta salva la possibilità per l'ente di attribuire ad un singolo ambito di performance organizzativa l'intero budget previsto per la performance organizzativa.

Art. 11

Schede di valutazione: Struttura e compilazione.

La valutazione della performance individuale si realizza attraverso la compilazione della seguente scheda:

Provincia di								
Unità Organizzativa: Tecnica							ANNO	2011
SERVIZIO:							posizione economica	
Responsabile:								
				categoria	Valutazione del risultato ottenuto			
				1	2	3	4	5
Attività	Fasi /sub Obiettivi assegnati al Dipendente	Peso attribuito al compito =100	% Risultato	Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto
Manutenzione ordinaria e straordinaria rete stradale comunale(opere in terra, opere d'arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in bitume)	Ridurre il tempo medio di intervento e ripristino del manto stradale a seguito di segnalazione dagli attuali 7 gg. a 2 gg.	100	60				X	
Totale Peso Obiettivi =100	Pesatura Adeguata	100			0	0	60	0
Comportamenti professionali	Descrittore	Peso attribuito al Comportamento=100	% Attribuito	Comportamento Inadeguato	Comportamento Insoddisfacente	Comportamento Migliorabile	Comportamento Buono	Comportamento Eccellente
Affidabilità	Rispetto delle scadenze e degli impegni presi	25	20		X			
	Capacità di regolare le azioni proprie soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione, senza essere sollecitati	25	70				X	
Collaborazione e cooperazione	Capacità di saper partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti, assumendo comportamenti finalizzati a svolgere in modo efficace ed efficiente le proprie funzioni e agevolando i processi comunicativi e informativi, in ragion	30	60				X	
Flessibilità e tensione al risultato	Capacità di adattarsi tempestivamente alle nuove situazioni senza opposizioni preconette, interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi	20	78					X
Totale Peso Comportamenti Organizzativi =100	Pesatura Adeguata	100			5	0	35,5	15,6
Performance Organizzativa:	Descrittore	Peso attribuito	% di Contributo	Irrelevante	Scarso	Migliorabile	Buono	Ottimo
Grado di soddisfazione dei cittadini	Qualità del servizio	100	79					X
Totale Peso Comportamenti Organizzativi =100	Pesatura Adeguata	100			0	0	0	62,41
	<i>Esito Obiettivi</i>	<i>60</i>	<i>Percentuale</i>		<i>60,00</i>			
	<i>Esito Valutazione Comportamenti</i>	<i>56,1</i>	<i>Percentuale</i>		<i>56,10</i>		<i>Esito Valutazione</i>	<i>60 %</i>
	<i>Performance Organizzativa:</i>	<i>62,41</i>	<i>Percentuale</i>		<i>62,41</i>			

Il totale delle voci afferenti ai compiti ed obiettivi di performance oggetto di valutazione presenti in scheda deve consentire di esprimere un “peso” complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza ed impegno, opportunamente comparati, che ognuna di esse potenzialmente riveste.

Il totale delle voci afferenti le qualità/capacità/competenze oggetto di valutazione (comportamenti professionali) presenti in scheda deve consentire di esprimere, al pari degli obiettivi di performance, un “peso” complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza che ognuna di esse potenzialmente riveste.

Il peso attribuito al gradimento dei cittadini è pari a 100.

Per ciascuna voce della scheda, il “punteggio” (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato quindi dal prodotto “peso” per il “coefficiente di valutazione”. Il “punteggio totale” è dato invece dalla media dei punteggi conseguiti sulla performance individuale e sui comportamenti professionali. Mentre il punteggio conseguito sulla performance organizzativa costituisce variabile a se stante.

Art. 12

Revisione della Metodologia

L'adozione del sistema prevede che nella fase di avvio lo stesso sia presentato, a cura dei Dirigenti, al personale. I Dirigenti avranno cura di censire, se presenti, le criticità e le maggiori carenze riscontrate nel processo di valutazione con particolare riferimento ai contenuti del Sistema che necessitano di integrazioni e/o modifiche. Alla luce delle criticità eventualmente riscontrate nel sistema e nel processo, lo stesso Sistema verrà adeguato al fine di garantire un graduale e costante miglioramento del sistema di valutazione.

Art. 13

Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane

I risultati di cui al presente sistema di misurazione e valutazione, oltre che ai fini economici, saranno tenuti in conto anche ai fini di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresa la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali (sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, del reclutamento concorsuale e dei sentieri di carriera) nei termini indicati da apposita regolamentazione da emanarsi a cura dell'Amministrazione, ovvero in assenza del predetto regolamento, dal Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.

Art. 14

La scheda di Valutazione del Dirigente

Ai fini della valutazione delle competenze manageriali dei Dirigenti, così come previsto all'art. 13 del sistema di misurazione e valutazione della performance recante “*La valutazione dei Comportamenti*”

Professionali “ nel quale si prevede che” per la misurazione e valutazione delle capacità manageriali afferenti solo ed esclusivamente alla gestione delle risorse umane verrà somministrato un questionario anonimo al personale assegnato all’settore di riferimento L’esito dei questionari concorre..... alla valutazione finale delle capacità di gestione delle risorse umane dei titolari di posizione”. Il personale dei livelli appartenente a ciascuna settore riceverà un questionario anonimo, scheda G.R.U. ,con una serie di fattori di valutazione (item) tesi a misurare la “capacità nella gestione delle risorse umane “ assegnate al Dirigente.



PROVINCIA DI ORISTANO

*Sistema di Valutazione delle Performance
dei Dirigenti*

Premessa

L'art. 7 del D.Lgs 150/09 - Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni - prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la performance organizzativa e individuale e a tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La definizione e l'adozione del Sistema sono due momenti separati concettualmente e temporalmente e di competenza di due attori differenti:

1. l' Organo di Valutazione è tenuto a definire il Sistema di misurazione e Valutazione delle Performance;
2. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo è tenuto ad adottare in via formale il sistema come definito dall' Organo di Valutazione;
3. Il presente sistema di valutazione è strutturato, così come previsto dal su richiamato decreto, in modo tale da:
 - ✓ consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento alla performance organizzativa e individuale del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
 - ✓ consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
 - ✓ consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
 - ✓ consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
 - ✓ garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
 - ✓ assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
 - ✓ promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
 - ✓ esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
 - ✓ assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Art. 1

Finalità

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze, nonché alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle performance verranno resi pubblici al fine di garantire la massima trasparenza sugli esiti dell'attività di misurazione e valutazione svolta dall'organo competente.

Art. 2

Performance e Sistema di Misurazione e Valutazione

La *performance organizzativa* definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La *performance individuale* misura la capacità di un titolare di una posizione di lavoro di raggiungere degli obiettivi specifici (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) nonché il contributo che lo stesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della performance organizzativa.

Il *sistema di misurazione e valutazione delle performance* è l'insieme delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione delle performance la cui attuazione consente all'ente di pervenire in modo sistemico a misurare e a valutare la performance organizzativa e individuale.

La performance è pertanto distinta in due tipologie quella organizzativa e quella individuale. L'art. 7 del D. Lgs 150/09 prevede che ciascuna amministrazione adotti un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e pertanto il sistema si articola in due parti, correlate, ciascuna delle quali dedicata ad una finalità di misurazione¹.

¹ L'articolazione del sistema di valutazione è stato articolato in due parti in relazione a quanto stabilito anche dall'ANCI nelle linee guida in materia di ciclo delle performance.

L'attività di *misurazione della performance* consiste nello svolgimento di processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori idonei a rappresentare il fenomeno osservato.

L'attività di *valutazione* è, invece, un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un giudizio di sintesi, per il tramite degli indicatori, per ciascuno degli ambiti di performance valutati.

Art. 3

Organo deputato alla misurazione e valutazione della performance

In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del D. Lgs. 150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance, è svolta:

- a) dall'Organo di Valutazione, cui compete :
 - a1) il monitoraggio sul funzionamento del sistema di valutazione;
 - a2) la comunicazione tempestiva sulle eventuali criticità riscontrate al Presidente, alla Giunta Provinciale, ai Dirigenti, nonché agli altri organi di controllo esterno previsti dalla legge;
 - a3) la validazione della relazione sulla performance assicurandone la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito internet della Provincia;
 - a4) la garanzia in merito alla correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dal contratto integrativo e dal presente sistema, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - a5) la proposta al Presidente della valutazione annuale dei Dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi, secondo quanto stabilito dal presente sistema di valutazione e di incentivazione;
- b) dai Dirigenti, cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dei livelli loro assegnato;

Art. 4

Strutture operative di supporto alle attività dell'Organo di Valutazione

L'Organo di Valutazione si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'Ente, nonché dei competenti uffici del settore/unità organizzativa Risorse Umane.

Art. 5

Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

Il sistema si inserisce nell'ambito del *ciclo di gestione della performance* articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;

- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 6

Definizione e assegnazione degli obiettivi

L'Organo Esecutivo dell'ente entro il 31 gennaio di ogni anno, e comunque non oltre 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, provvede all'adozione del *Piano degli obiettivi di Performance* con gli annessi indicatori di performance. Il Piano è pertanto uno strumento attraverso il quale l'ente sintetizza ed esplicita i programmi, le priorità e le "politiche" dei servizi nonché la performance organizzativa e individuale, ad essi connesse, che intende raggiungere nel corso dell'anno e perciò stesso nel rispetto del principio della trasparenza verranno pubblicati sul sito istituzionale dell'ente. Tali obiettivi, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente specificati in relazione al definito target annuale, che sarà oggetto di valutazione, ad avvenuta chiusura dell'Esercizio Finanziario.

Gli obiettivi contenuti nel predetto documento, sulla base di quanto indicato all'art. 5 comma 2 del D. lgs 150/09, devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività. In questo macro ambito verranno identificati gli obiettivi afferenti ai bisogni della comunità di riferimento per poi procedere ex post a fornire elementi utili a valutare se gli impatti previsti (outcome) sono stati realmente conseguiti. Rientrano in questo ambito, ad titolo di esemplificativo, gli obiettivi legati a bisogni quali la sicurezza, la salute, l'ambiente, ad interventi finalizzati garantire al rispetto delle regole e dei valori posti alla base della convivenza civile. In una parola rientrano in questa fattispecie gli obiettivi legati alla soddisfazione dei bisogni che sorgono nell'individuo in quanto appartenente ad una comunità.
- b) alla missione istituzionale. Gli obiettivi di questo macro ambito riguardano il portafoglio delle attività incluse quelle di supporto e di regolamentazione e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto alla comunità di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) – ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati. Rientrano in questo ambito gli obiettivi afferenti alle attività cosiddette ordinarie svolte

dagli uffici dell'ente (es. rilascio delle concessioni edilizie secondo un determinato standard temporale; pagamento dei fornitori entro un determinato standard temporale etc)

- c) alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione: Tramite i piani e i programmi l'amministrazione stabilisce e identifica uno stato futuro ritenuto auspicabile e/o desiderabile per la propria comunità di riferimento. All'interno di questo macro ambito, l'amministrazione provvederà ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se i risultati sono in linea con quanto previsto. Dal punto di vista operativo per la misurazione e valutazione del grado di attuazione dei piani e dei programmi i Dirigenti provvedono, ognuno per gli ambiti di competenza, alla declinazione annuale/pluriennale del programma di mandato del Presidente in obiettivi. Il grado e la capacità di declinare in modo esaustivo i piani e i programmi della politica da parte dei Dirigenti rientra nel registro delle competenze manageriali e perciò stesso costituirà oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'organo a questo deputato.

Gli obiettivi di cui alle suindicate lettere inoltre devono essere:

- I. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- II. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- III. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- IV. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché' da comparazioni con amministrazioni omologhe.
- V. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

I Dirigenti provvederanno, prima della loro presentazione all'Organo Esecutivo dell'ente per la loro approvazione, ad articolare gli obiettivi secondo una logica temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento (anche su periodi infrannuali), in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive e secondo un'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "*a cannocchiale*", ovvero che parta da risultati aggregati per ogni macro-ambito e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi.

Gli stessi Dirigenti provvederanno a corredare gli obiettivi di indicatori tali da renderli specifici e misurabili in termini concreti e chiari. A tal fine , ciascun Dirigente dovrà individuare un adeguato numero di indicatori - almeno tre o quattro per ciascuna attività - selezionati in modo da fornire

informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli attuali e quelli attesi (obiettivi) dei servizi e delle prestazioni erogate. Per aversi indicatori appropriati, si deve tenere conto di sei requisiti che gli indicatori devono soddisfare:

1. Rilevanza: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.
2. Accuratezza: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.
3. Temporalità: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
4. Fruibilità: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
5. Interpretabilità: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.
6. Coerenza: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte

Gli indicatori costruiti sulla base dei criteri di cui ai punti precedenti servono per misurare le seguenti variabili:

- a) l'efficacia che rappresenta la capacità di un'organizzazione di raggiungere gli obiettivi assegnati alla stessa sia in termini di output che di outcome;
- b) l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi impiegati nel conseguimento dell'obiettivo e/o dei compiti assegnati;

- c) il processo attraverso cui si rileva il grado di “razionalità organizzativa”² dei processi produttivi, ovvero misurano il valore creato dalle diverse attività svolte per raggiungere un obiettivo e/o eseguire un compito.
- d) la competenza che misura l’adeguatezza delle abilità/conoscenze possedute/attivate per garantire il raggiungimento di un obiettivo e/o l’esecuzione corretta di una attività/compito³.

Ciascun Dirigente oltre al dato numerico dell’indicatore deve provvedere all’ indicazione della fonte di rilevazione dello stesso (ex ante ed ex post) in modo tale da garantire la *validità intersoggettiva*⁴ (certificabilità) del dato rilevato. L’organo deputato alla misurazione e valutazione delle performance provvederà, laddove lo ritenga opportuno, ad effettuare delle verifiche a campione sulla certificabilità dei dati raccolti.

Gli obiettivi di cui al presente articolo, nel rispetto dei principi suesposti, verranno inseriti nelle schede di misurazione della performance .

L’Organo di Valutazione provvederà a verificare e conseguentemente validare la specificità e la misurabilità degli stessi e a trasmetterli all’organo esecutivo dell’ente per la loro approvazione definitiva. Se e qualora gli obiettivi sono giudicati, dell’Organo di Valutazione, privi dei requisiti di specificità e misurabilità, il predetto organo ne disporrà un rinvio motivato al Dirigente, il quale provvederà entro i termini stabiliti dallo stesso organo a corredare gli stessi obiettivi dei requisiti richiesti. La verifica e validazione degli obiettivi deve avvenire entro tempi tali da consentire il rispetto delle tempistiche di cui al primo cv del presente articolo.

Contestualmente alla approvazione degli obiettivi, i Dirigenti provvederanno all’assegnazione, sulla base degli obiettivi loro assegnati, degli obiettivi al personale assegnato alla propria unità organizzativa utilizzando l’apposita scheda entro e non oltre 15 gg. dalla approvazione dei predetti obiettivi.

Art. 7

Aggiornamento degli obiettivi

Qualora nel corso dell’anno emergano priorità non previste o sopraggiungono ostacoli non prevedibili che impediscono il pieno raggiungimento degli obiettivi, la Giunta provvede, non oltre il 30 ottobre, ad integrare o a modificare il Piano degli obiettivi performance, previa istruttoria da parte dell’Organo di Valutazione, sulla base delle relative segnalazioni da parte degli interessati.

² Ad es. potremmo definire un processo produttivo a ridotta “razionalità organizzativa” se lo stesso è caratterizzato da ridondanze non necessarie; forme di controllo eccessive etc.

³ Per la misurazione di quest’ultima categoria di indicatori si rinvia al “Dizionario delle competenze”

⁴ Per validità intersoggettiva del dato si intende che lo stesso sia immediatamente comprensibile e soprattutto acquisibile anche da parte di altri soggetti (organo di valutazione; amministratori etc.) oltre a colui che lo fornisce (Dirigente)

Art. 8

Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse

Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- a) Le linee programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- b) La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati
- c) Il Piano Esecutivo di Gestione, approvato annualmente dalla Giunta, che attribuisce le risorse umane, strumentali e finanziarie a ciascuna unità organizzativa;
- d) Il Piano degli obiettivi di performance rappresenta, in modo schematico e integrato, il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

Art. 9

Misurazione e valutazione della performance complessiva

Per *Performance Complessiva* si intende la capacità dell'ente di realizzare quanto previsto nel Piano degli obiettivi di performance o di analogo strumento. La misurazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso pertanto è data dal rapporto tra i diversi livelli di performance realizzati e quelli attesi.

La performance complessiva dell'ente viene misurata mediante l'ausilio del seguente algoritmo di calcolo:

$$Pc = \frac{\sum_1^n Vpr}{\sum_1^n Vpa}$$

dove Pc è la performance complessiva e $\sum_1^n Vpr$ è la sommatoria delle performance rese da ciascuna unità organizzativa e $\sum_1^n Vpa$ è la sommatoria degli esiti attesi delle performance di ciascuna unità organizzativa⁵.

La definizione della *performance complessiva* dell'ente è a cura dell'organo di valutazione.

⁵ Va da sé che la performance complessiva assumerà valori pari a 100 o a frazioni di 100.

Art. 10
Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La *performance organizzativa*, così come indicato all'art. 2, definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. In altri termini l'oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa non riguarda specificatamente le unità organizzative in quanto tali, bensì afferisce all'organizzazione nel suo complesso nonché il contributo dato da ciascuna unità organizzativa alla realizzazione della predetta performance.

L'articolazione della misurazione della performance organizzativa qui proposta costituisce una sorta di linea guida per l'ente il cui fine è da un lato fornire strumenti concreti per la sua misurazione⁶ e dall'altro fornire gli "oggetti" altrettanto concreti su cui misurare la performance.

Trattandosi di una fase di start up, l'ente può sia pure con una logica incrementale, scegliere annualmente su quali ambiti della performance organizzativa intende concentrare la propria attenzione e perciò stesso definisce quali sono gli ambiti di misurazione della performance organizzativa che verranno attivati per l'anno di riferimento⁷.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) *l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività*. Rientrano in questo ambito di misurazione e valutazione le politiche che l'ente intraprende su quel complesso di attività, *ordinariamente svolte dall'ente*, che generano valore pubblico e perciò stesso rilevanti per la qualità della vita dei cittadini⁸. La misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia (output e outcome).
- b) *l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse*. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda l'attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella relazione previsionale e programmatica⁹. Tale misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia sull'effettivo grado di attuazione dei programmi e del raggiungimento degli obiettivi (esiti attesi) contenuti nei programmi dell'ente.

⁶ *Indicatori di performance organizzativa*

⁷ *Ad es. potrebbe concentrare la propria attenzione solo ed esclusivamente sul grado di soddisfazione dei cittadini, piuttosto che sul grado di efficienza nell'utilizzo delle risorse.*

⁸ *In questo ambito della performance potrebbe essere oggetto di misurazione lo stato di attuazione dell'insieme delle politiche programmate dall'ente in merito politiche sui servizi istituzionali. Ad es. l'ente migliorare la viabilità stradale e perciò stesso decide degli interventi specifici (ridurre i tempi per il ripristino del manto stradale in caso di cedimenti; migliorare la segnaletica orizzontale e verticale; etc.) Su questa attività viene misurata la capacità dell'ente di attuare quanto programmato e misurare anche l'impatto (outcome) che il programma attuato ha generato effettivamente sulla comunità di riferimento.*

⁹ *Ad es. l'amministrazione nel proprio programma di mandato potrebbe essersi data l'obiettivo di ridurre il consumo energetico mediante l'utilizzo di sistemi alternativi di approvvigionamento*

c) *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.* Questo ambito di performance riguarda il grado di soddisfazione dei cittadini sui servizi erogati dall'ente. La misurazione e la valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi può essere svolta mediante il ricorso a tecniche differenti (indagini di customer satisfaction; focus group; metodo delphi etc.). La scelta delle tecniche di rilevazione di cui trattasi è a cura dell'organo esecutivo dell'ente. I risultati delle indagini sono riportati in appositi elaborati consegnati alla Giunta e all'organo di misurazione e valutazione delle performance.

Sotto il profilo metodologico la qualità di un servizio può essere definita come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno. La rilevazione e misurazione della qualità dei servizi pubblici è finalizzata ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino-cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve.

La verifica e il monitoraggio della qualità dei servizi è finalizzata a misurare:

- a. lo scostamento tra i bisogni del cittadino ed il punto di vista dell'amministrazione al fine di evidenziare il grado di allineamento tra le politiche attivate dall'amministrazione e i bisogni dei cittadini. In pratica misura il grado di condivisione delle scelte effettuate dall'amministrazione da parte dei cittadini;
- b. lo scostamento tra le attese del cittadino e la qualità dei servizi erogati;
- c. lo scostamento tra i livelli di servizio definiti (e promessi) e le prestazioni effettivamente fornite, ascrivibile a disservizi nei processi di produzione e di erogazione dei servizi;
- d. lo scostamento tra le prestazioni effettivamente erogate e la percezione del cittadino, il cui grado di soddisfazione dipende anche da aspetti soggettivi e relativi alla propria personale esperienza di fruizione del servizio.

La misurazione della qualità dei servizi, con i necessari adattamenti, può essere effettuata anche per quei servizi che non erogano direttamente servizi al cittadino, ma svolgono in prevalenza funzioni di programmazione e di regolazione. Ciò è particolarmente utile per rilevare la soddisfazione del cliente interno, sia esso un'altra unità organizzativa interna della stessa amministrazione oppure un'altra amministrazione pubblica.

La misurazione della qualità dei servizi serve a:

- a) definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti, dimensionandone le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze dei cittadini e degli utenti in genere;
- b) favorire il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente nelle fasi di accesso, di fruizione e di valutazione del servizio, in modo da rafforzare il rapporto di fiducia tra amministrazione e cittadino;
- c) adeguare progressivamente i servizi ai bisogni dei cittadini, soprattutto in termini di accesso e di fruibilità;
- d) favorire all'interno delle amministrazioni lo sviluppo della cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità, coinvolgendo i diversi livelli decisionali nonché tutti gli operatori dei servizi.

La rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini prevede le seguenti fasi:

I. La raccolta dei dati

Questa fase è costituita dalle seguenti attività principali:

- la raccolta di informazioni (attraverso interviste, focus group, etc.) per definire meglio i fattori di soddisfazione da prendere in considerazione ai fini dell'indagine e i bisogni/attese da verificare;
- la progettazione degli strumenti di rilevazione, delle modalità di somministrazione, e la scelta dell'ampiezza dell'eventuale campione;
- la somministrazione degli strumenti predisposti (intervista personale, intervista telefonica, questionari da compilare a cura dell'utente, etc.) con modalità che favoriscano la partecipazione del cittadino, nonché la comprensione delle domande e che garantiscano l'obiettività dell'inchiesta.

II. L'elaborazione e l'interpretazione dei dati

In questa fase vengono elaborati ed interpretati i dati raccolti per valutare la soddisfazione dei cittadini, evidenziando la distribuzione degli utenti tra i diversi livelli di soddisfazione, la graduazione per importanza dei bisogni rilevati, le soglie minime e le soglie massime di attesa per la soddisfazione di ciascun bisogno, le soglie di tolleranza, le ragioni della presenza di forti aree di insoddisfazione o di gradimento, i punti di forza del servizio e le aree di debolezza su cui intervenire con azioni di miglioramento.

III. La presentazione e l'utilizzazione dei risultati

E' questa la fase conclusiva, nella quale si procede alla presentazione dei risultati all'interno e all'esterno dell'amministrazione in funzione della loro utilizzazione, per definire piani di miglioramento operativi, allocare specifiche responsabilità di miglioramento, controllare l'andamento dei risultati ottenuti, attuare tutte le azioni correttive e preventive, attivare l'orientamento all'utente dell'intera organizzazione in una logica di servizio, soddisfare pienamente le esigenze dei destinatari anticipando le loro aspettative.

- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi e gli esiti degli stessi relativamente ad es. alla ri/progettazione organizzativa dei processi produttivi; alla formazione e all'incremento delle competenze del personale.
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione. Questo ambito può essere rubricato come *performance delle relazioni con il cittadino*. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi attinenti alla comunicazione con i cittadini e qualità dei servizi erogati.
- a) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda l'efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante la misurazione dei costi unitari dei prodotti dei diversi servizi dell'ente, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti, nonché indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e prodotti generati. Riguarda altresì la misurazione dell'efficienza nello svolgimento dei processi interni mediante misurazione dei tempi medi di esecuzione, nonché indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e prodotti generati.
- b) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi attinenti alla diversificazione dei servizi, delle prestazioni e alla misura della loro qualità, in relazione alle diverse stratificazioni dei bisogni (ad es. rientrano in questa variabile la capacità di un ente di variare e/o diversificare l'offerta di un servizio (*cross - selling pubblico*). Il servizio bibliotecario ad es. è un servizio che oltre alle funzioni classiche del servizio potrebbe diversificare la propria offerta creando degli spazi multimediali; potenziamento delle attività di promozione del libro e della lettura etc. Il servizio anagrafe potrebbe ad es. sviluppare la "multicanalità" nell'erogazione dei suoi

servizi/prodotti. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di efficacia (output) relativi al livello di diversificazione della quantità e delle modalità di erogazione dei servizi.

Ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più unità organizzative, è possibile attribuire obiettivi trasversali.

Qui di seguito viene riportata, a titolo esemplificativo, un'elenco di obiettivi di performance organizzativa:

Qui di seguito viene riportata, a titolo esemplificativo, un' elenco di obiettivi di performance organizzativa, distribuibili su base pluriennale, e di possibili indicatori:

Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009)	Obiettivo	Indicatori
Grado di attuazione delle politiche attuate ai fini della soddisfazione finale dei bisogni della collettività;	a) Effettuare delle ricerche periodiche sui bisogni della collettività in relazione ai compiti e alla missione istituzionale dell'ente; b) Attuare un sistema di misurazione che rilevi preventivamente la congruità delle scelte operative in relazione ai bisogni della collettività;	✓ N° ricerche sui bisogni della collettività riferiti ai compiti istituzionali dell'ente; ✓ N° azioni/ programmi attivati sui bisogni censiti ✓ Grado di soddisfazione dei cittadini; ✓
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Diffondere e comunicare ai cittadini in modo efficace l'informazione in merito alle attività e ai programmi dell'ente mediante il sito istituzionale	✓ Accesso a dati e informazioni tramite web ✓ Visitatori nell'anno ✓ Pagine visitate (numerosità per tema) ✓ Comunicati stampa e pubblicazioni ✓ Modulistica scaricata (numerosità) ✓ Modulistica inviata (numerosità)
	Soddisfazione dei bisogni dell'utenza	✓ Tempestività nel rilascio dei prodotti ✓ Tempestività nella soddisfazione delle richieste pervenute (% dell'evaso entro)

Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009)	Obiettivo	Indicatori
<p>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. lett. e)</p>	<p>a) Attuare un sistema di misurazione che rilevi la certezza organizzativa in merito alle attività e ai servizi (orari; attese; etc)</p> <p>b) Definire standard qualitativi e quantitativi delle relazioni con i cittadini;</p> <p>c) Monitorare e mantenere/implementare lo standard qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini;</p> <p>d) Definire delle modalità per strutturare delle relazioni sistematiche con i cittadini ;</p>	<p>✓ Adeguamento dell'orario di apertura al pubblico alle esigenze del cittadino;</p> <p>✓ Tempo di attesa per il ricevimento dei cittadini</p> <p>✓ grado di omogeneizzazione degli orari di apertura;</p> <p>✓ Certezza del servizio durante le ore di apertura al pubblico.</p> <p>✓ Tasso di assenze del titolare addetto al pubblico (responsabile del proc., respons. uff. etc. durante l'orario di apertura al pubblico): n° ore di assenze dal servizio durante l'orario di apertura al pubblico/tot. ore di apertura al pubblico</p>

Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009)	Obiettivo	Indicatori
<p>Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati in termini di rispetto dei tempi, degli standard qualitativi e quantitativi, del livello di assorbimento delle risorse;</p> <p>Capacità di attuazione di piani e programmi;</p>	<p>a) Attuare un sistema di misurazione che rilevi il grado di realizzazione degli obiettivi dell'ente e evidenzi le eventuali criticità organizzative che impediscono la piena attuazione degli obiettivi/programmi assegnati il cui mancato conseguimento non è ascrivibile direttamente al titolare dell'obiettivo;</p> <p>b) Effettuare un'analisi dei processi e provvedere ad una loro eventuale reingegnerizzazione;</p> <p>c) Fissare degli standard qualitativi e quantitativi anche in termini di assorbimento delle risorse;</p> <p>d) Monitorare e mantenere/implementare lo standard qualitativo e quantitativo anche in termini di assorbimento delle risorse</p>	<p>✓ Qualità del sistema di misurazione: capacità del sistema di individuare le criticità organizzative;</p> <p>✓ N° attività corredate di standard di servizio;</p> <p>✓ Scostamento dagli standard;</p>
<p>Livello di modernizzazione e miglioramento qualitativo</p>	<p>Sostenere la produzione attraverso processi</p>	<p>✓ Utilizzazione della posta elettronica Certificata</p> <p>✓ Contenzioso civile, amministrativo e</p>

<p>dell'organizzazione ; Efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;</p>	<p>amministrativi e gestionali di elevata qualità</p>	<p>contabile (numerosità ed esiti) ✓ Velocità di gestione delle spese totali (pagamenti di competenza/impegni di competenza) ✓ Incidenza dei residui attivi totali (totale residui attivi/massa attiva) ✓ Incidenza dei residui passivi totali (totale residui passivi/massa spendibile)</p>
---	---	---

Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009)	Obiettivo	Indicatori
<p>Livello di sviluppo delle competenze professionali</p>	<p>Sviluppare il capitale umano e migliorare le condizioni di lavoro del personale</p>	<p>✓ Corsi di formazione organizzati nell'anno (numerosità e tipologia) ✓ Frequenze ai corsi di formazione negli ultimi tre anni, (numero dei frequentanti sul personale disponibile per tipologia di corso) ✓ Misure sulla salute e sicurezza del personale (numero programmi e/o interventi effettuati; numerosità reclami per rischi e/o danni) ✓ Grado di Soddisfazione del personale sulla gestione dei temi afferenti alla gestione del personale (distribuzione carichi di lavoro; distribuzione carico obiettivi; salario accessorio; etc.</p>

		✓ Livello di Benessere organizzativo
--	--	--------------------------------------

:

Art. 11
La Scheda di misurazione della performance organizzativa

I dati afferenti agli indicatori di misurazione e valutazione della performance organizzativa vengono rilevati servizio per servizio, ovvero per unità organizzativa, ex ante¹⁰. Sulla base dei dati così raccolti l'organo esecutivo dell'ente può fissare gli obiettivi di performance organizzativa¹¹.

Gli obiettivi di performance organizzativa deliberati dall'organo esecutivo dell'ente, unitamente agli obiettivi di performance individuale, vengono misurati utilizzando la seguente *scheda unica di misurazione*¹²:

¹⁰ Cioè prima della fissazione dell'obiettivo. Nell'es. si è proceduto alla rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e da questa prima rilevazione pari a 70% si è passati alla fissazione dell'obiettivo di incrementare il livello di soddisfazione di almeno un ulteriore 10%.

¹¹ In sede di prima applicazione costituirà obiettivo di performance organizzativa la capacità del Dirigente, di strutturare i processi produttivi del proprio settore in modo tale da poter rilevare i predetti dati.

¹² La scheda è unica per ciascun settore.

PROVINCIA

SERVIZIO

PIANO OBIETTIVI DELLE PERFORMANCE 2011

Scheda n°

Unità Organizzativa

Dirigente

Ambiti e Indicatori di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa

Ambito

Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive

Indicatori di Performance Organizzativa

Descrizione Indicatori	Rilevato	Descrizione Indicatori	Rilevato
Rapporto fra cittadini soddisfatti e cittadini non soddisfatti sulla qualità del servizio	70%		

Obiettivo di Performance

Incrementare il livello di soddisfazione dei cittadini di almeno un 10%

Pesatura Obiettivo

Variabili	Amministratori			Dirigente			Peso	Valore %
	Alto	Media	Basso	Alto	Media	Basso		
Importanza							-	
Complessità								
Impatto all'esterno							Risorse Assegnate	
Realizzabilità								

Misurazione

Indicatori di Performance

Descrizione Indicatori	Atteso	Rilevato	Descrizione Indicatori	Atteso	Rilevato
Rapporto fra cittadini soddisfatti e cittadini non soddisfatti sulla qualità del servizio	80%	75%	0	0	
0	0		0	0	
0	0		0	0	

Fonte Rilevazione Indicatori di Performance

Descrizione Indicatori	Descrizione Strumento
Rapporto fra cittadini soddisfatti e cittadini non soddisfatti sulla qualità del servizio	Indagine camporaria sul grado di soddisfazione dei cittadini
0	
0	
0	
0	
0	

Alla performance organizzativa viene assegnato il 20% del budget individuale previsto per la retribuzione di risultato.

Art. 12

Il confronto con altre amministrazioni (benchmarking)

Il sistema è strutturato al fine di consentire il confronto con altre amministrazioni (benchmarking) mediante l'adozione di un sistema di misurazione che permetterà di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare¹³.

Le modalità e i tempi attraverso cui giungere al confronto con altre amministrazioni è a cura dell'organo esecutivo dell'ente, mentre le fasi operative sono a cura della Dirigenza con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione.

Qualora l'ente intenda attivare il confronto con le altre amministrazioni, detto confronto viene realizzato mediante la sequenza operativa come appresso indicata:

a) Determinazione fasce di punteggio: indicatore attività (Ia)

La prima fase riguarda la determinazione delle fasce di punteggio da attribuire a ciascun ente rilevato sulla base di uno o più di indicatori comuni¹⁴.

Il dato rilevato afferente all'indicatore prescelto viene "normalizzato" tramite l'inserzione in una fascia che va da 1 a 10. Per calcolare i valori limite di ogni fascia, è necessario individuare i valori massimo e minimo, tali da determinare il campo di variazione di ciascun indicatore all'interno di un determinato territorio. In virtù di tali valori, è poi possibile definire un'unità di misura, che, moltiplicata in successione, determina la costruzione delle dieci fasce.

A seguito dell'individuazione dei valori minimo e massimo, è possibile calcolare l'Unità di misura (Um), utilizzando il seguente algoritmo di calcolo:

$$Um = (Vmax - Vmin)/10$$

Successivamente alla determinazione dell'unità di misura è possibile passare alla determinazione delle dieci fasce mediante il seguente algoritmo di calcolo:

$$Fascia I = Vmin + Um = x1;$$

¹³ In allegato al presente. L'utilizzo del predetto sistema è vincolato all'adozione, presso i diversi, degli stessi indicatori di misurazione.

¹⁴ La scelta se utilizzare uno o più indicatori dipende dalle scelte che l'amministrazione, ovvero le amministrazioni, intende fare in merito all'oggetto del confronto. Per quanto riguarda la tipologia degli indicatori da confrontare gli stessi possono essere di diversa natura; di efficacia, di costo etc.

$$\text{Fascia II} = x_1 + Um = x_2;$$

$$\text{Fascia III} = x_{n-1} + Um = z;$$

Attraverso questo meccanismo sarà possibile, per ogni indicatore, associare ogni ente ad una fascia e attribuire ad esso un punteggio, che andrà a contribuire successivamente alla determinazione dello standard di servizio. L'utilizzo di un numero di fasce pari a dieci permette un'ampia variabilità di punteggio, onde evitare che gli enti si concentrino nelle stesse fasce, pur avendo un grado di problematicità diverso.

b) *La determinazione delle capacità produttive: indicatore potenzialità produttiva (Ip)*

Il passo successivo prevede la rilevazione delle potenzialità produttive dell'ente limitatamente alle risorse umane. Tale potenzialità viene determinata mediante l'utilizzo di un altro indicatore dato dal rapporto fra il numero dei dipendenti del servizio e la popolazione residente. Il dato così rilevato sarà a sua volta sottoposto al processo di omogeneizzazione mediante l'utilizzo del modello a fasce di punteggio come precedentemente utilizzato¹⁵.

c) *La determinazione grado di soddisfazione dei cittadini: indicatore gradimento cittadini (Ig)*

Successivamente alla determinazione della fascia di appartenenza di ciascun ente in virtù del rapporto fra numero dei dipendenti e popolazione, si passa alla fase successiva relativa alla misurazione del livello di soddisfazione dei cittadini. Anche il dato relativo al grado di soddisfazione dei cittadini sarà a sua volta sottoposto al processo di omogeneizzazione mediante l'utilizzo del modello a fasce di punteggio come precedentemente utilizzato.

Naturalmente il sistema può essere utilizzato anche in presenza del solo indicatore di attività (Ia), ovvero in presenza del solo indicatore (Ig)

d) *La determinazione dello standard di servizio*

Avendo concluso la parte relativa alla raccolta ed elaborazione dei dati relativa a ciascun ente, viene determinato lo standard attuale di servizio (Sas) presso ciascun ente. Lo standard di servizio è dato dall'applicazione del seguente algoritmo:

$$Sas^{16} = \left(\frac{Ig}{Ia * Ip} \right)$$

$$Sas^{17} = \left(Ia * Ig / Ip \right)$$

¹⁵ Va da sé che il ragionamento potrebbe riguardare anche altre variabili produttive (per esempio la dotazione strumentale) o meglio ancora potrebbe riguardare l'insieme delle variabili produttive sia materiali che immateriali (per esempio la formazione del personale). Il principio sotteso in questo modello è che lo standard di servizio è frutto del concorso di tutti i fattori produttivi materiali, immateriali e umani e che tali variabili possono essere rilevate/misurate e sulla base di questo determinare lo standard di servizio.

¹⁶ In questo caso l'indicatore Ia ha una natura negativa e dunque un suo decremento è un valore auspicabile (ad es. un Ia con natura negativa potrebbe essere il n° degli atti vandalici sulla popolazione residente e quindi una sua riduzione è un valore auspicabile)

¹⁷ In questo caso l'indicatore Ia ha una natura positiva e dunque un suo aumento è un valore auspicabile (ad es. un Ia con natura positiva potrebbe essere il n° dei controlli sul traffico stradale sulla popolazione residente e quindi un suo incremento potrebbe essere auspicabile)

Lo standard di servizio locale (ente per ente) oscillerà tra un valore minimo e un valore massimo. Occorre a questo punto determinare il grado di allineamento degli standard locali allo standard dell'intero territorio di riferimento¹⁸. Lo standard territoriale del servizio è dato dalla media fra gli standard di servizio di ciascun ente.

L'aver determinato lo standard di servizio territoriale, ci consente anche di determinare lo scostamento (S) per ciascun ente dal predetto standard e sulla base del grado di scostamento determinare eventuali obiettivi di riallineamento.

Art. 13

Misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono riassumibili nel modo come appresso indicato:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

A tal fine la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti deve essere collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali. L'organo esecutivo dell'ente provvederà all'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal Dirigente.
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

Agli obiettivi di performance viene assegnato il 50% del punteggio complessivo previsto per la misurazione e valutazione delle performance individuale¹⁹.

¹⁸ Composto dall'insieme degli enti su cui si esercita il confronto

¹⁹ Ciò significa che ai comportamenti professionali viene attribuito un punteggio pari al 50% di quello disponibile.

Art. 14
La Scheda di misurazione degli obiettivi di performance Individuale

Gli obiettivi di performance deliberati dall'organo esecutivo dell'ente e assegnati secondo le procedure e gli strumenti di cui all'art. 6 vengono misurati e valutati utilizzando la scheda di misurazione e valutazione (Scheda 2). Possiamo suddividere le fasi operative afferenti al processo di misurazione e valutazione della performance in tre distinte, sia pure interrelate, fasi: *la programmazione, la misurazione e la valutazione.*

La programmazione rappresenta la declinazione operativa - fasi, tempi e risorse umane e finanziarie impegnate - all'interno dell'unità organizzativa di pertinenza, dell'obiettivo di performance.

La misurazione rappresenta la rilevazione, ex post facto, dei dati sugli indicatori individuati per la misurazione della performance. Lo scostamento tra il valore atteso e il valore rilevato degli indicatori posti a misurazione della performance costituiscono la base dati su cui viene effettuata la valutazione a cura dall'organo di valutazione.

La scheda di misurazione (tab 1) è costituita da una parte identificativa:

- ✓ *Servizio*: indica il servizio sui ricade l'obiettivo oggetto di misurazione della performance ;
- ✓ *Unità Organizzativa*: indica l'unità organizzativa in cui è inserito il servizio su cui ricade l'obiettivo oggetto di misurazione della performance ;
- ✓ *Ambito tematico*: individua l'area delle attività afferenti ai diversi servizi che producono un output (prodotto/servizio) rilevante per i cittadini, in altre parole riguarda il complesso (mappa) delle attività che producono 'Valore Pubblico'²⁰.
- ✓ *Attività*: indica l'attività specifica che si intende attuare per generare/produire 'Valore Pubblico'²¹.
- ✓ *Portatori di interesse (stakeholder)*: l'insieme dei soggetti, anche collettivi, interessati, direttamente o indirettamente, al buon funzionamento e ai risultati del servizio pubblico²².
- ✓ *Obiettivo di performance individuale*: indica ciò che si intende raggiungere nel corso dell'esercizio di riferimento. Ad es. Ridurre il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale dagli attuali 7 gg a 2gg dal momento della segnalazione;

²⁰ Su questo punto vedasi la delibera Civit 88/2010” .1 La definizione della mappa dei servizi La prima azione è l'esatta individuazione dei servizi erogati. Tale azione è propedeutica non solo alla misurazione della qualità dei servizi pubblici, ma anche all'attivazione dell'intero impianto, previsto dagli articoli 7 e 8 del dlgs n. 150/2009, in materia di "Sistemi di misurazione e valutazione della performance". In sostanza l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (output) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni tipologia individuata occorre analizzare. Ad es. "misure riguardanti il mantenimento e il miglioramento della viabilità urbana ed extra urbana" costituisce un esempio di ambito tematico. Il presente sistema è dotato di una mappa di ambiti tematici classici.

²¹ Ad es. se le "misure riguardanti il mantenimento e il miglioramento della viabilità urbana ed extra urbana" costituisce un esempio di ambito tematico. La "manutenzione ordinaria e straordinaria rete stradale comunale(opere in terra, opere d'arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in bitume" costituisce un'attività all'interno di quell'ambito tematico.

²² Rispetto all'attività di cui alla nota precedente. Ad es. in questo caso sono i cittadini in genere oppure gli automobilisti etc.

- ✓ *Indicatori*: gli indicatori sono quantificazioni, misure o rapporti tra misure in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale). Ad ogni indicatore è associato un “valore dato”²³ e un “valore programmato”. Il primo indica lo standard attuale del servizio mentre il secondo indica lo standard atteso;
- ✓ *Personale*: specifica il contributo richiesto a ciascun dipendente ai fini del conseguimento dell’obiettivo. Ciascun obiettivo assegnato alle diverse figure costituirà la variabile sui cui verrà effettuata la valutazione della performance individuale del personale.

Pesatura degli obiettivi: La pesatura degli obiettivi è a cura dell’organo esecutivo dell’ente e dei Dirigenti. La definizione dell’importanza e dell’impatto all’esterno dell’obiettivo è a cura del Presidente e/o Assessore. Il Presidente e/o Assessore formula il proprio giudizio assegnando, alle due variabili di propria competenza, il valore:

Basso: B; Medio: M; Alto: A

La definizione della complessità²⁴ e della realizzabilità²⁵ afferisce a dati tecnici, quindi è di competenza dei titolari dei Dirigenti.

Il giudizio viene formulato mediante l’utilizzo delle quattro variabili viste sopra. Il valore delle predette variabili è identico, pertanto il peso definitivo degli obiettivi è dato dal concorso paritario delle quattro variabili:

a) Importanza:	Alta A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1
b) Complessità:	Alta: A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1
c) Impatto Esterno:	Alta: A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1
d) Realizzabilità :	Alta: A = 1 Media: M = 3 Bassa: B = 5

Il peso assoluto è dato dal prodotto delle 4 variabili .Il peso percentuale è dato dal risultato del seguente

algoritmo: $(\text{prodotto delle 4 Variabili} / \sum \text{ dei pesi degli obiettivi}) \times 100$.

Il peso relativo degli obiettivi di performance è pertanto pari a 100 e concorre alla valutazione finale nella misura del 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale²⁶.

²³ Nella scheda: rilevato

²⁴ La complessità misura il grado di articolazione operativa per il raggiungimento dell'obiettivo.

²⁵ La realizzabilità è collegata al grado di difficoltà per il raggiungimento dell'obiettivo, pertanto l’attribuzione del valore del peso è inversamente proporzionale (ad es. se la realizzabilità è alta significa che è facilmente raggiungibile, pertanto avrà un peso pari a 1).

²⁶ Il restante 50% è attribuito alle competenze professionali

- ✓ *Fonte Indicatori:* al fine di garantire la certificabilità e, conseguentemente, la loro trasparenza e fruibilità, a ciascun indicatore viene associata la modalità/strumento attraverso cui il dato viene rilevato.

Art. 15
La valutazione dei Comportamenti Professionali

La misurazione e valutazione delle competenze professionali e manageriali attengono alle modalità attraverso cui un individuo agisce e si relaziona all'interno di un'organizzazione.

Tali competenze, che saranno definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni.

L'organo deputato alla misurazione e valutazione della Performance proporrà annualmente all'organo esecutivo dell'ente una batteria di variabili e indicatori per la valutazione competenze professionali e manageriali scelta all'interno del Dizionario delle Competenze di cui all'art.16 del sistema. Le variabili potranno essere diversificate in relazione alla specificità delle diverse strutture organizzative dell'ente.

La valutazione delle competenze professionali e manageriali verrà effettuata mediante la somministrazione, al Presidente, all'Assessore di riferimento e al Segretario dell'ente, di un questionario anonimo predisposto dall'Organo di Valutazione. In alternativa alla somministrazione dei questionari si potrà procedere, con il supporto dell'Organo di Valutazione, ad una sessione di lavori in plenaria dell'organo esecutivo dell'ente per la valutazione delle competenze professionali e manageriali dei Dirigenti.

Per la misurazione e valutazione delle capacità manageriali afferenti solo ed esclusivamente alla gestione delle risorse umane potrà essere somministrato un questionario anonimo, in allegato al presente sistema di valutazione, al personale assegnato all'unità organizzativa di riferimento. Il questionario potrà essere modificato di volta, a cura dell'Organo di Valutazione, al fine di rendere flessibile la misurazione e valutazione della capacità del Dirigente nella gestione delle risorse umane assegnate.

L'esito dei questionari concorre, insieme alla valutazione effettuata tramite Presidente, Assessore/i e Segretario²⁷, alla valutazione finale delle capacità di gestione delle risorse umane del Dirigente.

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, l'Organo di Valutazione ha la facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato. L'autovalutazione non concorre alla determinazione dell'esito complessivo della valutazione.

²⁷ *Oververo tramite l'esito dei lavori di valutazione svolto in plenaria dell'organo esecutivo*

Infine la misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti riguarda anche la: *capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

La capacità di differenziazione di valutazione dei Dirigenti tradizionalmente si sviluppa attraverso analisi “statistiche” sulle valutazioni analizzando la distribuzione delle valutazioni effettuata in generale e per ogni valutatore (che normalmente dovrebbe svilupparsi secondo una gaussiana leggermente spostata verso i valori alti). In merito a questa variabile l’organo deputato alla misurazione e valutazione delle performance provvederà ad utilizzare degli strumenti di analisi (varianza oppure lo scarto quadratico medio) al fine di evidenziare delle eventuali anomalie , statisticamente rilevanti, nelle valutazioni del personale assegnato alle diverse unità organizzative.

Art. 16
Dizionario delle Competenze

La competenza è la capacità di un individuo di scegliere, combinare e attivare le proprie risorse nel sistema organizzativo in cui opera.

Il dizionario delle competenze è l’insieme delle conoscenze, abilità tecniche e capacità comportamentali che sono alla base dei diversi set di competenze attese per i singoli profili /ruoli professionali presenti in un’organizzazione. Ciascuna competenza è corredata da una batteria di indicatori il cui scopo non è prescrittivo, bensì orientativo. La funzione di orientamento svolta dagli indicatori è essenzialmente semantica, nel senso che il loro scopo è di chiarire, con la maggiore precisione possibile, cosa significhi questa o quella competenza nei diversi gradi di intensità, garantendo al valutato la comprensione e, conseguentemente, l’adeguamento dei comportamenti e delle competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni

Nel perseguire tale finalità, gli indicatori comportamentali non mirano a ingabbiare il giudizio, ma a favorirne una formulazione ben strutturata. I singoli enunciati degli indicatori stessi sono intesi come proposizioni “atomiche” (nel senso di enunciati minimi non ulteriormente scomponibili) con le quali giungere, motivatamente, alla sintesi di “molecole valutative” che meglio esprimano la natura del caso specifico.

Tali competenze, saranno scelte dall’amministrazione secondo le proprie specificità organizzative secondo il seguente, annualmente aggiornabile, dizionario delle competenze:

Traduzione operativa dei piani e programmi della politica:

- ✓ Capacità di declinare in obiettivi concreti i piani e i programmi della politica;

Pianificazione, organizzazione e controllo:

- ✓ saper definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto;
- ✓ capacità di organizzare efficacemente le proprie attività, con precisione, nel rispetto delle esigenze e delle priorità, fronteggiando anche situazioni impreviste;

Relazione e integrazione:

- ✓ comunicazione e capacità relazionale con i colleghi
- ✓ capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- ✓ partecipazione alla vita organizzativa;
- ✓ integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- ✓ capacità di lavorare in gruppo;
- ✓ capacità negoziale e gestione dei conflitti;
- ✓ qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori;
- ✓ qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali);
- ✓ collaborazione ed integrazione nei processi di servizio;

Innovatività:

- ✓ iniziativa e propositività;
- ✓ capacità di risolvere i problemi;
- ✓ autonomia;
- ✓ capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- ✓ capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- ✓ introduzione di strumenti gestionali innovativi;

Gestione risorse economiche

- ✓ capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- ✓ rispetto dei vincoli finanziari;
- ✓ capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;

Orientamento alla qualità dei servizi

- ✓ rispetto dei termini dei procedimenti
- ✓ presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali – quantitativi;
- ✓ capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- ✓ capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;

- ✓ gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- ✓ capacità di limitare il contenzioso;
- ✓ capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione;

Gestione risorse umane

- ✓ capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa
- ✓ capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- ✓ capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- ✓ delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- ✓ prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- ✓ attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale;
- ✓ efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- ✓ controllo e contrasto dell'assenteismo;
- ✓ capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi

- ✓ capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- ✓ capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- ✓ orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- ✓ livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- ✓ sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking;

Integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni

- ✓ Capacità di creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli amministratori;
- ✓ Capacità di prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento;
- ✓ Capacità di comprendere le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto;
- ✓ Efficacia dell'assistenza agli organi di governo;

- ✓ Disponibilità ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente Attenzione alle necessità delle altre aree se (formalmente e informalmente) coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria;
- ✓ Predisposizione di dati e procedure all'interno della propria struttura in pre-visione di una loro ricaduta su altre aree;

Analisi e soluzione dei problemi

- ✓ Capacità di individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi;
- ✓ Capacità di individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause;
- ✓ Capacità di definire le azioni da adottare;
- ✓ Capacità di reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie;
- ✓ Capacità di verificare l'efficacia della soluzione trovata;
- ✓ Capacità nell'identificazione ed eliminazione delle anomalie e dei ritardi;
- ✓ Capacità e tempestività nelle Risposte;

Capacità Negoziale

- ✓ Capacità di concepire il conflitto come risorsa potenziale;
- ✓ Capacità di tenere conto dei diversi interessi in gioco;
- ✓ Capacità di elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco;

Realizzazione

- ✓ Capacità di raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento;
- ✓ Capacità di rispettare e far rispettare le scadenze concordate;
- ✓ Capacità di realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi;

Presidio delle Attività

- ✓ Capacità di stabilire tempi e modi di verifica dei risultati delle attività assegnate
- ✓ Capacità di verificare i risultati
- ✓ Capacità di comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo
- ✓ Capacità di apportare eventuali correttivi
- ✓ Capacità di fornire feed-back sui risultati

Comunicazione

- ✓ Capacità di adottare una modalità di ascolto attivo
- ✓ Capacità di scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori
- ✓ Capacità di essere chiari, concisi, completi
- ✓ Capacità di adattare il linguaggio agli interlocutori

- ✓ Capacità di prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori
- ✓ Capacità di attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi
- ✓ Capacità di predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi

Autonomia e Sviluppo

- ✓ Capacità di produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa
- ✓ Capacità di anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni
- ✓ Capacità di sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati
- ✓ Capacità nell'identificazione e proposizione di obiettivi e progetti strategici
- ✓ Capacità di pianificare il proprio lavoro al fine di garantire un corretto funzionamento dell'ente anche durante i periodi di sua assenza

Gestione Risorse Umane

- ✓ Capacità di informare, comunicare e coinvolgere le risorse umane nel raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo Capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale affidato stimolando un clima organizzativo favorevole alla produttività
- ✓ Capacità assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale
- ✓ Capacità di definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento
- ✓ Capacità di valorizzare i propri collaboratori
- ✓ Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del personale Capacità di prevenire e mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale
- ✓ Capacità di predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale
- ✓ Capacità di valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi
- ✓ Capacità di coordinare e di gestire con efficacia le riunioni di gruppo finalizzandole alla condivisione, alla crescita professionale ed alla autonomia decisionale e operativa dei collaboratori nell'ambito del loro ruolo
- ✓ Capacità di distribuire equamente i compiti e i carichi di lavoro fra i collaboratori
- ✓ Capacità di valutare in modo equo ed efficace le prestazioni dei propri collaboratori
- ✓ Capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori;
- ✓ Capacità di individuare percorsi di sviluppo dei collaboratori ad alto potenziale

Rapporti con l'utenza

- ✓ Capacità di ascolto dei destinatari e di sviluppare orientamenti all'utente

- ✓ Capacità di gestire i rapporti, anche contrattuali, con interlocutori esterni
- ✓ Organizzazione e gestione dell'orario di servizio in relazione alle esigenze dell'utenza
- ✓ Gestione del feedback (risposte) verso gli utenti esterni rispetto alla presa in carico delle loro richieste
- ✓ Gestione delle richieste esterne in modo diretto o indiretto tramite il coordinamento dei propri collaboratori
- ✓ Disponibilità ad incontrare l'utenza esterna, prendendone in carico le richieste coerenti col ruolo e la funzione ricoperti e instaurando relazioni corrette e positive
- ✓ Disponibilità ad organizzare le informazioni circa il servizio erogato dalla propria struttura per orientare l'utenza esterna (es. segnaletica interna, volantini illustrativi, esposizione di orari di ricevimento)
- ✓ Disponibilità ad organizzare in modo comprensibile e fruibile le informazioni richieste o spontaneamente erogate
- ✓ Capacità di riconoscere ed attivarsi in modo coerente e tempestivo per la soddisfazione del bisogno espresso dall'utenza, curando anche le fasi del feedback

Gestione del tempo Lavoro

- ✓ Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti
- ✓ Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro

Utilizzo della dotazione Tecnologica

- ✓ Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell'organizzazione. Predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro
- ✓ Autonomia nel utilizzo diretto della strumentazione tecnologica

A ciascun comportamento professionale sono associati cinque livelli di valutazione (*inadeguato, insoddisfacente, migliorabile, buono, eccellente*) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- a) se il valutato è descritto dal livello "*inadeguato*", ottiene un punteggio pari a 0;
- b) se il valutato è descritto dal livello "*insoddisfacente*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 25 e un minimo di 11;
- c) se il valutato è descritto dal livello "*migliorabile*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 50 e un minimo di 26;
- d) se il valutato è descritto dal livello "*buono*", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 75 e un minimo di 51;

- e) se il valutato è descritto dal livello “eccellente”, può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 76;

A ciascun livello corrisponde un “descrittore” comportamentale che evidenzia le caratteristiche del Dirigente in relazione al comportamento osservato. Ad es:

✓ Analisi e soluzione dei problemi:

- a) *Livello inadeguato*: il Dirigente ha mostrato una pressoché generalizzata incapacità nell’analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;
- b) *Livello insoddisfacente*: Il Dirigente ha dimostrato spesso una insoddisfacente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata;
- c) *Livello migliorabile*: Il Dirigente ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua, talvolta le soluzioni individuate non appaiono completamente adeguate e/o tempestive ;
- d) *Livello buono*: Il Dirigente è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta;
- e) *Livello eccellente*: Il Dirigente è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.

Art. 17

Pesatura dei Comportamenti Professionali

Il peso dei comportamenti professionali è definito dal Presidente e/o Assessore di riferimento con il supporto tecnico dell’Organo di Valutazione. Il peso viene determinato in relazione all’importanza e all’impatto all’esterno del comportamento.

a) Importanza: A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1

b) Impatto all’esterno: A = 5 Medio: M = 3 Basso: B = 1

Il peso del singolo obiettivo comportamentale è dato dal seguente algoritmo:

$$(prodotto\ delle\ 2\ Variabili\ / \sum\ dei\ pesi) * 100$$

Il peso complessivo dei Comportamenti è pari a 100 e concorre alla valutazione finale nella misura pari al 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale;

Provincia					
0					
SERVIZIO					
0					
Comportamenti Professionali					
Settore			Dirigente		
0			0		
Comportamento		II. Analisi e soluzione dei problemi:			
Pesatura Obiettivo					
Attori		Amministratori			
Variabili	Alta	Media		Bassa	
Importanza					
Impatto esterno					
Totale peso Obiettivo:			Assoluto:	0	Relativo:
Indicatori di comportamentali					
Descrittori					
I. Capacità di individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi;					
II. Capacità di individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause;					
III. Capacità di definire le azioni da adottare;					
V. Capacità di verificare l'efficacia della soluzione trovata;					
VI. Capacità nell'identificazione ed eliminazione delle anomalie e dei ritardi;					
VII. Capacità e tempestività nelle Risposte.					

Art. 18

La Scheda di valutazione delle performance

La scheda di valutazione delle performance organizzativa, individuale compresa quella relativa ai comportamenti professionali è articolata secondo una logica "a campi" (Scheda 3) .

La prima parte è identificativa dell'unità organizzativa a cui si riferisce²⁸ e del suo titolare.

Il primo blocco riguarda la valutazione della performance individuale. Nell'apposito campo viene inserito l'ambito afferente all'obiettivo di performance individuale (ad es. Manutenzione ordinaria e straordinaria rete stradale comunale (opere in terra, opere d'arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in

²⁸ Ad es. unità organizzativa tecnica

bitume). Nel campo successivo viene inserito l'obiettivo di performance (ad es. Ridurre il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale dagli attuali 7 gg a 2 gg dal momento della segnalazione). All'obiettivo così definito viene associato un peso la cui determinazione proviene dall'applicazione del sistema di pesatura dell'obiettivo.

La valutazione viene effettuata mediante tre diverse opzioni (alto - A - il valore atteso sull'indicatore è stato completamente rispettato)²⁹; (medio - M - il valore atteso sull'indicatore è stato parzialmente rispettato) (basso - B - il valore atteso sull'indicatore non è stato rispettato). In relazione al dato così rilevato (A-M-B) viene automaticamente corrisposta una classe di conseguimento - *Non avviato - Avviato - Perseguito - Parzialmente Raggiunto - Pienamente Raggiunto* con annessa percentuale. Il procedimento si replica, *mutatis mutandis*, anche per la della Performance Organizzativa.

²⁹ Nel nostro caso ciò significa che nel corso dell'anno è stata pienamente rispettata la performance attesa di intervento dopo due gg. dalla segnalazione.

In alternativa alla suindicata scheda, il sistema prevede una scheda di valutazione di sintesi sugli ambiti di misurazione e valutazione delle performance³⁰:

PROVINCIA		ANNO					
SERVIZIO:							
DIRIGENTE							
		<i>Valutazione del risultato ottenuto</i>					
		1	2	3	4	5	
		<i>Inadeguata</i>	<i>Insufficiente</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>Buona</i>	<i>Ottima</i>	
		<i>Percentuali di Attribuzione</i>					
		0 - 10	11 - 25	26 - 50	51 - 75	76 - 100	
<i>Ambito di Performance Individuale</i>	<i>Risultato %</i>			×			
<i>Il dirigente in merito agli obiettivi assegnati ha complessivamente manifestato una performance :</i>	34,00						
TOTALE PESO OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE				34			
		<i>Valori Rilevabili</i>					
		<i>Inadeguata</i>	<i>Inadeguata</i>	<i>Migliorabile</i>	<i>Buona</i>	<i>Eccezionale</i>	
		1	2	3	4	5	
<i>Comportamenti Professionali</i>	<i>Valori Rilevabili</i>					×	
<i>Il dirigente in merito ai comportamenti professionali ha complessivamente manifestato una performance :</i>	78,00						
TOTALE PESO COMPORTAMENTI PROFESSIONALI						78	
		<i>Percentuali di conseguimento</i>					
		0 , 10	11 , 25	26 , 50	51 , 75	76 , 100	
<i>Performance Organizzativa</i>	<i>Risultato Indicatori</i>					×	
<i>Il dirigente in merito alla performance organizzativa dell'ente ha contribuito in maniera</i>	100,00						
TOTALE PESO OBIETTIVI DI RISULTATO						100	
<i>Performance Individuale</i>	<i>Raggiunta</i>	34,00		<i>Esito</i>	56,0%		<i>Fascia</i>
<i>Comportamenti Professionali</i>	<i>Raggiunta</i>	78,00		<i>Esito</i>	100%		<i>Fascia</i>
<i>Performance Organizzativa</i>	<i>Raggiunta</i>	100,00		<i>Esito</i>	100%		<i>Fascia</i>

³⁰ In questo caso la scheda riporta la sintesi del lavoro svolto dall'organo di valutazione. I dati parziali sono comunque accessibili al valutato tramite la consegna dei dati , ex post, afferenti agli indicatori di risultato.

Art. 19
Monitoraggio della performance e verifica intermedia.

La performance, oggetto di misurazione e valutazione, viene periodicamente monitorata dall'Organo di Valutazione

A metà del periodo di valutazione, l'organo di valutazione effettua un colloquio con i Dirigenti, volto a verificare in contraddittorio l'andamento delle attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi fissati e ad analizzare la portata degli eventuali fattori limitativi sopravvenuti. In particolare, il Dirigente è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati ed insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, ad un aggiornamento del piano degli obiettivi di performance e dei relativi target ed, in definitiva, delle schede di valutazione. Di tale adempimento e delle relative conclusioni cui si è addivenuti in sede di verifica intermedia, viene redatto apposito verbale, trasmesso all'Organo esecutivo dell'ente entro il 31 luglio³¹.

Art. 20
Verifica finale della performance

Entro, e non oltre, la seconda decade del mese di Febbraio successivo all'anno cui si riferisce la valutazione, l'organo di valutazione:

- a) riceve da ciascun Dirigente un "report" in cui vengono dettagliatamente illustrati i risultati conseguiti ovvero le cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nelle schede di valutazione. Il report deve essere corredato dei dati afferenti agli indicatori individuati ai fini della misurazione e valutazione della performance. A richiesta dell'Organo di Valutazione, deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.
- b) compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5;
- c) compila la scheda di valutazione in merito ai comportamenti professionali attribuendo per ciascun comportamento un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 5;
- d) riceve, da ciascun Dirigente, copia di tutte le schede di valutazione delle posizioni organizzative, delle Alte Professionalità e dei dipendenti del settore di competenza.

³¹ Tale data è da intendersi relativa ad un periodo di valutazione ordinario (ossia corrispondente all'esercizio finanziario), talché in caso di cambi d'incarico in corso d'anno, la verifica intermedia è conseguentemente suscettibile di slittamenti temporali

L'aver riportato sanzioni disciplinari e/o comportamenti organizzativi riconducibili alla responsabilità del valutando che concorrano a determinare il mancato rispetto delle scadenze temporali indicate dalla presente procedura di valutazione, sono comunque motivo d' impossibilità di attribuzione del massimo punteggio. Per ciascun obiettivo, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato dal prodotto "peso" per il "coefficiente di risultato". Il "punteggio totale" è dato invece dalla somma dei punteggi conseguiti sulla totalità degli obiettivi dati e dei comportamenti professionali agiti. La somma dei punteggi totali delle scheda di valutazione darà luogo alla determinazione della valutazione finale, utile ai fini della stesura della graduatoria di merito.

Art. 21

Modalità di comunicazione dei risultati ai valutati

L'esito della valutazione verrà comunicato tramite un colloquio. Il colloquio di valutazione è un momento di confronto e di scambio per analizzare i risultati conseguiti, identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità del valutato, fornire al valutato un feedback (informazioni) sul suo operato e sulle sue aree di forze e debolezza, verificare le attese professionali e definire un piano di sviluppo.

Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento. L'organo di valutazione potrà stabilire una griglia contenente le linee guida da seguire durante il colloquio, ovvero l'insieme dei punti principali che intende evidenziare.

Art. 22

Contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all' art. 7, 3° comma, D. Lgs. 150/2009, il presente sistema di misurazione e valutazione della performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento, interno all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Entro 5 giorni dalla consegna della scheda di valutazione avvenuta in sede di colloquio finale, in caso di risultato complessivo non condiviso, il Dirigente può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, entro i 10 gg. successivi, l'organo di valutazione:

- a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma;
- b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato e all'organo esecutivo dell'ente.

Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro tre giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Dirigente, attraverso atto scritto e motivato un ulteriore intervento dell'Organismo di Valutazione, mediante un colloquio in cui il Dirigente potrà essere assistito da un rappresentante sindacale o da un legale di sua fiducia, al fine di attivare un tentativo di conciliazione. La procedura di conciliazione deve essere definita entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'Organismo di Valutazione e il Dirigente ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Art. 23

I piani di miglioramento individuale

A seguito dell'esito delle valutazioni, l'Organo di Valutazione, mediante l'ausilio di una matrice delle competenze provvederà a definire, se del caso, un piano di miglioramento delle performance del Dirigente.

Art. 24

Il Sistema Premiante collegato alla performance individuale e ai comportamenti professionali

Il salario accessorio collegato alla performance individuale è pari al 80 % dell'intero budget collegato alla misurazione e valutazione delle performance.

Il sistema prevede quattro fasce di merito con un valore minimo di ingresso. L'appartenenza ad una fascia è determinata dall'Organo di Valutazione in relazione al risultato conseguito in termini di performance dell'unità organizzativa gestita dal Dirigente e dai Comportamenti Manageriali espressi sia nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati che nel ruolo di responsabilità esercitato. L'assegnazione ad una fascia è determinata dalla media dei risultati complessivi raggiunti in termini di obiettivi di performance individuale e di comportamenti professionali agiti.

A - rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni pari o maggiori al 90 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 100% del budget della indennità di risultato collegato alla performance individuale.

B - rappresenta la fascia a cui sono associate a valutazioni comprese tra l'80 % e l'89 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 75% del budget della indennità di risultato collegato alla performance individuale.

C - rappresenta la fascia a cui sono associate a valutazioni 70 % e l'79 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 50% del budget della indennità di risultato collegato alla performance individuale.

D - corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza inferiori al 70 % del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame esclude il valutato dal premio di risultato.

Art. 25

Il Sistema Premiante collegato alla performance organizzativa

La performance organizzativa definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il salario accessorio collegato alla performance organizzativa è pari al 20% dell'intero budget individuale collegato alla misurazione e valutazione delle performance. La distribuzione del budget di cui trattasi è ripartito nel modo come appresso indicato:

- graduatoria complessiva della performance organizzativa rilevata servizio per servizio;
- inserzione nella graduatoria di merito.

Il sistema prevede quattro fasce di merito con un valore minimo di ingresso. L'appartenenza ad una fascia è determinata dall'Organo di Valutazione in relazione al risultato conseguito in termini di performance dell'unità organizzativa gestita dal Dirigente e dai Comportamenti Manageriali espressi sia nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati che nel ruolo di responsabilità esercitato. L'assegnazione ad una fascia è determinata dalla media dei risultati complessivi raggiunti in termini di obiettivi di performance individuale e di comportamenti professionali agiti.

A - rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni pari o maggiori al 90 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 100% del budget della indennità di risultato collegato alla performance organizzativa (20 % dell'indennità di risultato)..

B - rappresenta la fascia a cui sono associate a valutazioni comprese tra l'80 % e l'89 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 75% del budget della indennità di risultato collegato alla performance organizzativa.

C - rappresenta la fascia a cui sono associate a valutazioni 70 % e l'79 % del punteggio attribuibile. A questa fascia è attribuito il 50% del budget della indennità di risultato collegata alla performance organizzativa.

D - corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza inferiori al 70 % del punteggio attribuibile. L'appartenenza alla fascia in esame esclude il valutato dal premio di risultato.

Art. 26

Valutazione del personale assegnato e relazione conclusiva

Ciascun titolare Dirigente, entro il mese di Gennaio dell'anno successivo all'anno di riferimento della valutazione, provvede ad effettuare la valutazione delle Posizioni organizzative, delle Alte Professionalità e del personale assegnato secondo le procedure previste nei sistemi di misurazione e valutazione delle performance.

Il Dirigente, provvederà a consegnare al Presidente dell'Organo di Valutazione, entro e non oltre la seconda decade di febbraio, una relazione che evidenzia:

- ☉① i risultati raggiunti distinti per dipendente;
- ☪① il grado di differenziazione dei risultati;
- ☉① il valore medio delle valutazioni;
- ☉① eventuali piani di miglioramento individuali.

L'Organo di Valutazione provvede a raccogliere in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti e ad accertare che la curva di distribuzione non presenti anomalie sia a livello generale che di settore e si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione. In particolare l'Organo di Valutazione può procedere alla verifica del grado di differenziazione delle valutazioni mediante il ricorso alla misurazione dello scarto quadratico medio³² e all'analisi delle seguenti variabili:

³²Ove lo scarto quadratico medio delle valutazioni, calcolato sui valori medi di settore, sia inferiore al valore di 10 punti, le valutazioni del personale assegnato ai settori i quali registrano valori medi inferiori alla media aritmetica sono riviste con la posizione organizzativa per la formulazione definitiva. La deviazione standard o scarto tipo o scarto quadratico medio misura la dispersione dei dati intorno al valore atteso. Lo scarto quadratico medio σ (sigma) di una distribuzione è la media quadratica degli scarti dei singoli dati ($x_1; x_2; x_n$) dalla loro media aritmetica M .

$$\sigma = \sqrt{(x_1-M)^2 + (x_2-M)^2 + (x_3-M)^2 + \dots + (x_n-M)^2} / n$$

Per calcolare lo scarto quadratico medio dei seguenti valori:

$$66115125951037862 \text{ Calcoliamo la media aritmetica semplice dei dati. } M = 66 + 115 + 125 + 95 + 103 + 78 + 62 / 7 = 92$$
$$\text{Calcoliamo lo scarto quadratico medio : } \sigma = \sqrt{(66-92)^2 + (115-92)^2 + (125-92)^2 + (95-92)^2 + (103-92)^2 + (78-92)^2 + (62-92)^2} / 7 = 22,42$$

- ✓ al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- ✓ al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce superiori;
- ✓ al reale grado di complessità e di sfida rappresentato dagli obiettivi programmati, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- ✓ alla semplicità e al ridotto carattere sfidante degli obiettivi programmati, nel caso in cui risultino vuote la fasce inferiori.

Tale verifica sarà oggetto di particolare misurazione e valenza nel procedimento di valutazione del Dirigente.

Art. 27
Rendicontazione dei risultati

Per rendicontazione si intende una dichiarazione che visualizza la misurazione dei risultati conseguiti da una persona o da un'organizzazione in un certo arco di tempo dato. A tal fine l'organo di valutazione, assolti gli oneri procedurali afferenti al processo di misurazione e valutazione delle performance - in ossequio al principio secondo il quale le amministrazioni sono tenute ad effettuare la rendicontazione dei risultati raggiunti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi - procede alla stesura della relazione.

La prima relazione dovrà essere predisposta entro il 20 giugno 2012 e verrà pubblicata dal 30.06.2012 (e ogni anno con le medesime scadenze) costituirà parte integrante e costitutiva della *relazione sulla performance*. In sede di prima applicazione la scheda di rendicontazione e le modalità attraverso cui la stessa viene redatta verrà testata per verificarne e valutarne l'accessibilità da parte dei destinatari e, se del caso, verrà modificata in relazione alle esigenze che dovessero emergere dal predetto test.

Art. 28

Trasparenza del sistema e revisione della Metodologia

Al fine di garantire la massima accessibilità e trasparenza sul funzionamento del sistema di misurazione e valutazione delle performance, lo stesso è oggetto di valutazione, da parte dei diversi attori che a vario titolo partecipano al processo di valutazione (valutandi e valutatori), mediante conferenza tra i predetti attori. L'indizione della conferenza è a cura dell'organo di Valutazione che la presiede.

In sede di prima applicazione e comunque prima della prima verifica finale, il sistema è oggetto di valutazione a cura dei suddetti attori con modalità definite dall'organo di valutazione. In ogni caso e ogniqualvolta emergano elementi di criticità nel funzionamento del sistema, sarà a cura dell'organo di valutazione provvedere ad esaminare le stesse e, se del caso, provvedere a rimuovere gli elementi di criticità riscontrati.

Art. 29

Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane

I risultati di cui al presente sistema di misurazione e valutazione, oltre che ai fini economici, saranno tenuti in conto anche ai fini di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresa la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali (sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, del reclutamento concorsuale e dei sentieri di carriera) nei termini indicati da apposita regolamentazione da emanarsi a cura dell'Amministrazione, ovvero in assenza del predetto regolamento, dal Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.

Capo III La valutazione Organizzativa Gestionale

Art. 31

La valutazione Organizzativa e Gestionale

Il sistema prevede, la possibilità di misurare e valutare, oltre alla performance organizzativa e individuale del personale di cui ai capi precedenti, la valutazione organizzativo-gestionale la cui competenza è affidata ai Dirigenti.

La valutazione di cui trattasi è realizzata ricorrendo a strumenti diversificati quali:

- i. questionari interni per la raccolta di informazioni valutative inerenti la funzionalità degli assetti organizzativi e gestionali. Non più di una somministrazione per anno

ii. conferenza dei Dirigenti, per valutare, migliorare ed aggiornare la funzionalità modelli organizzativi e gestionali adottati. Non più di due per anno.

Sono oggetto di valutazione:

- Adeguatezza e funzionalità delle procedure e dei processi produttivi;
- Funzionalità dei servizi e livello di adeguatezza alle esigenze dei cittadini;
- Grado di interfunzionalità dei servizi e livello di adeguatezza organizzativa e comunicazionale tra i diversi servizi ;
- Efficacia ed equità nella gestione delle risorse umane;
- Grado di realizzazione dei piani e programmi politici e gestionali;
- Esame dei risultati afferenti al grado di soddisfazione dei cittadini³³;
- Esame dei dati afferenti al confronto con le altre amministrazioni (benchmarking)³⁴;
- Esame dei dati afferenti alle indagini interne sul benessere organizzativo;

Degli esiti dei lavori viene redatto apposito verbale, contenente i temi trattati e le proposte organizzative, da inviare all'organo esecutivo dell'ente e all'organo di valutazione.

³³ Se rilevato

³⁴ Se effettuato

Questionario per il personale ai fini della valutazione delle capacità del Dirigente nella gestione delle Risorse Umane:

Il questionario vi chiede di descrivere la Capacità di Gestione delle Risorse Umane attribuite da parte del Vostro Responsabile. Per farlo basatevi su quanto vi è propria vostra situazione/percezione personale. Siete invitati a contrassegnare con una "X" ciascuna delle 15 caratteristiche elencate in relazione ad un punteggio crescente per l'oragone di Valutazione un elemento su cui basare un giudizio complessivo sulla qualità della prestazione individuale del responsabile, così come richiesto dovrà essere compilato in forma anonima.

Responsabile Valutato:					
<i>Il suo responsabile è stato attento a:</i>					
<i>ITEM</i>	Non so	Mai	Raramente	Frequentemente	Molto Spesso
<i>Il suo responsabile è stato attento a:</i>	1	2	3	4	5
<i>Effettuare interventi per la creazione di un clima partecipativo al processo lavorativo</i>					
<i>Valorizzare i collaboratori motivati</i>					
<i>Valutare in modo equo il lavoro dei collaboratori</i>					
<i>Individuare e sviluppare le capacità dei collaboratori</i>					
<i>Nell'attribuzione e/o redistribuzione dei compiti</i>					
<i>Promuovere la crescita professionale dei dipendenti attraverso attività di formazione</i>					
<i>Gestire in modo efficace i conflitti fra collaboratori</i>					
<i>Coinvolgerlo nella definizione dei suoi obiettivi</i>					
<i>Coinvolgerlo in gruppi interfunzionali</i>					
<i>Coinvolgerlo con altri colleghi ad analizzare i risultati dell'attività della sua area di impiego</i>					
<i>Coinvolgerlo nell'attuazione di eventuali cambiamenti organizzativi e gestionali</i>					
Relazionali	Mai/Per Niente	Poco/Quasi Mai	Abbastanza	Molto	Moltissimo
<i>Quanto spesso è stato sollecitato a proporre miglioramenti al modo di operare</i>					
<i>Quanto spesso ha potuto considerare il suo responsabile come un riferimento autorevole e comprensivo</i>					
<i>Secondo lei, quanto è importante per il suo responsabile conoscere il giudizio che la cittadinanza può esprimere sui risultati raggiunti</i>					
<i>E' soddisfatto del "clima di lavoro" nel suo settore</i>					
Risultato					
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



PROVINCIA DI ORISTANO

*Sistema di Valutazione per la determinazione della graduazione delle
Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità di cui all'art. 8 del
CCNL 31.03.1999 e art. 10 del CCNL 22.01.2004.*

PREMESSA

La graduazione delle posizioni organizzative e delle alte professionalità viene effettuata dopo che la Giunta Provinciale, mediante apposita deliberazione, ha provveduto ad istituire l'area delle Posizioni Organizzative e delle Alte professionalità. Con successiva deliberazione la stessa Giunta deve individuare i servizi presenti nei settori in cui i Dirigenti potranno attribuire gli incarichi di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità tra i dipendenti in categoria D. La determinazione dell'ammontare complessivo delle risorse destinate al finanziamento delle posizioni organizzative e delle Alte Professionalità è demandata alla contrattazione decentrata come previsto dai CCNL.

A seguito della costituzione del fondo per la retribuzione delle Posizioni Organizzative e delle Alte professionalità e dopo che i dirigenti hanno attribuito gli incarichi di cui trattasi, l'iter per la graduazione delle Posizioni e delle Alte Professionalità, ha inizio con la compilazione da parte degli stessi dirigenti del questionario, in coda al presente, per ogni singola Posizione e/o alta professionalità. La compilazione dei questionari dovrà essere corredata da specifiche motivazioni che sostengano l'attribuzione dei valori indicati. Il questionario dovrà essere consegnato all'organismo di valutazione, il quale provvederà a controllare e validare la congruità dei valori assegnati a ciascun fattore valutativo e conseguentemente ad effettuare la graduazione. Qualora l'organo di valutazione ritenga che la valutazione dei fattori, effettuata dal Dirigente, non sia sufficientemente fondata, provvederà a riconsegnare i questionari al dirigente invitandolo a rivedere la propria valutazione entro dieci giorni. Nel caso a seguito di ripresentazione del questionario in cui l'Organo di valutazione rileva il permanere delle condizioni che hanno determinato il rinvio provvederà d'ufficio alla modifica della valutazione sui fattori ritenuti non congrui con la posizione. Terminata questa fase l'Organo di valutazione formerà la graduazione complessiva e la invierà al settore G.R.U., che procederà ad emettere la determinazione di impegno di spesa per le posizioni e per le alte professionalità sulla base dei dati esitati dalla graduazione.

Il Sistema di analisi e graduazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità è uno strumento gestionale che consente di:

- ✓ Definire i contenuti "oggettivi" della Posizione a prescindere dalle caratteristiche professionali ed attitudinali possedute dal titolare;
 - ✓ Dotare l'organizzazione di una mappa sempre aggiornata delle posizioni oggetto dell'analisi e del successivo monitoraggio;
 - ✓ Ottenere una graduatoria dell'importanza di ciascuna Posizione mediante un metodo strutturato di valutazione del contenuto;
 - ✓ Evidenziare eventuali carenze e/o anomalie nel modello organizzativo dell'Ente.
-

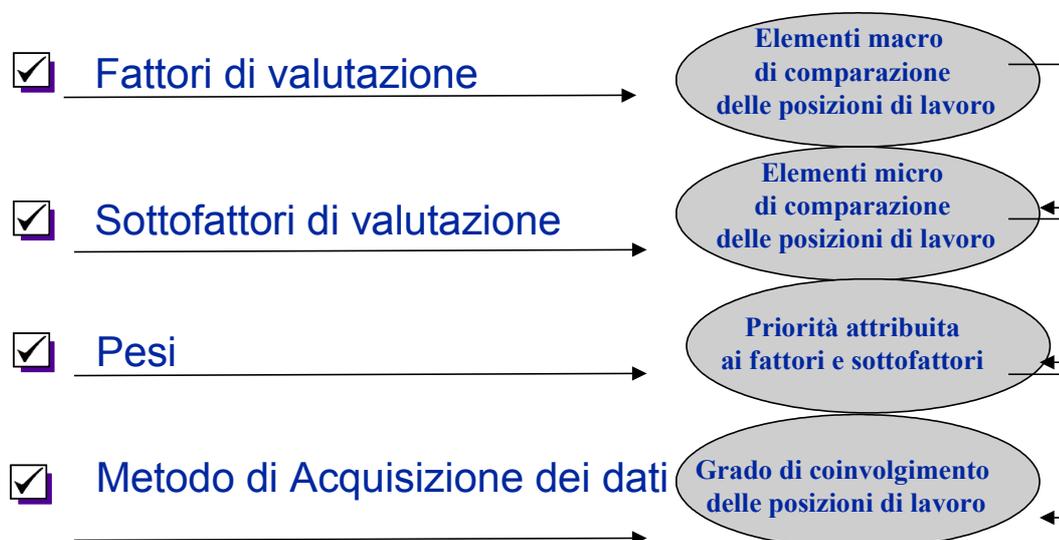
L'analisi della posizione è, pertanto, una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione, espressi come aggregati di compiti e di responsabilità. Si rileva ciò che è richiesto (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione, indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre. L'analisi, quindi, non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare. In definitiva la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del "valore" o "importanza organizzativa" di una posizione nell'organizzazione, nonché stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle stesse, al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.

La procedura per la valutazione delle posizioni prevede diverse fasi:

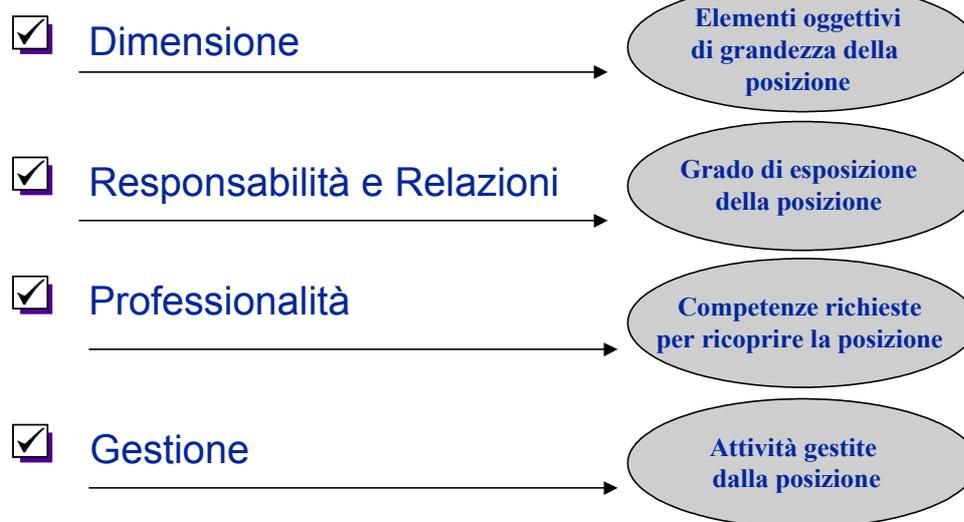
- ✓ *Censimento delle posizioni;*
- ✓ *Rilevazione dati.* I Dirigenti forniscono all'Organo di Valutazione, su schede apposite, i dati afferenti alla posizione;
- ✓ *Analisi dei dati.* L'Organo di Valutazione elabora i dati rilevati fornendo una prima simulazione di graduazione della posizione;
- ✓ *Validazione definitiva dei dati rilevati;*
- ✓ *Graduazione della posizione.*

La rilevazione dei dati avviene mediante l'utilizzo della schede che acquisiscono informazioni relative a:

Il modello di valutazione



I fattori



I sottofattori e i pesi

Ponderazione Fattori		Punti		Ponderazione Sottofattori		Punti	
		min.	max.			min.	max.
___% Dimensione		___	___	___	n. dipendenti	___	___
				___	suddivisione per categoria	___	___
				___	uffici dipendenti	___	___
				___	N° professionisti esterni	___	___
___% Responsabilità e Relazioni		___	___	___	responsabilità civile	___	___
				___	responsabilità penale	___	___
				___	responsabilità amministrativa	___	___
				___	PEG assegnati	___	___
				___	responsabilità organizzativa	___	___
				___	contatti enti esterni	___	___
___% Professionalità		___	___	___	titolo di studio	___	___
				___	albi professionali	___	___
				___	tipo professionalità	___	___
___% Gestione		___	___	___	gestione procedimenti	___	___
				___	progetti FESR, FSE, DOCUP	___	___
				___	attività controllo	___	___
				___	reperib. e disponib.	___	___
				___	scenario normativo	___	___
100%		___	2.000	<i>Allegato B pag. 6</i>		___	2.000

La scheda di Rilevazione dei dati è la seguente:

Organismo di Valutazione: metodologia graduazione Posizioni Organizzative
Rilevazione dati

SETTORE:.....
.....

ORGANIZZATIVA:

POSIZIONE ORGANIZZATIVA:.....

TITOLARE P:O.: (nome e cognome).....

DATA COMPILAZIONE SCHEDA:

VISTO DEL ORGANIZZATIVA:

VISTO DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE:

RUOLO DELLA POSIZIONE.

(Definizione di ruolo: norme e attese che confluiscono su una persona in quanto occupante una posizione di lavoro)

.....

.....

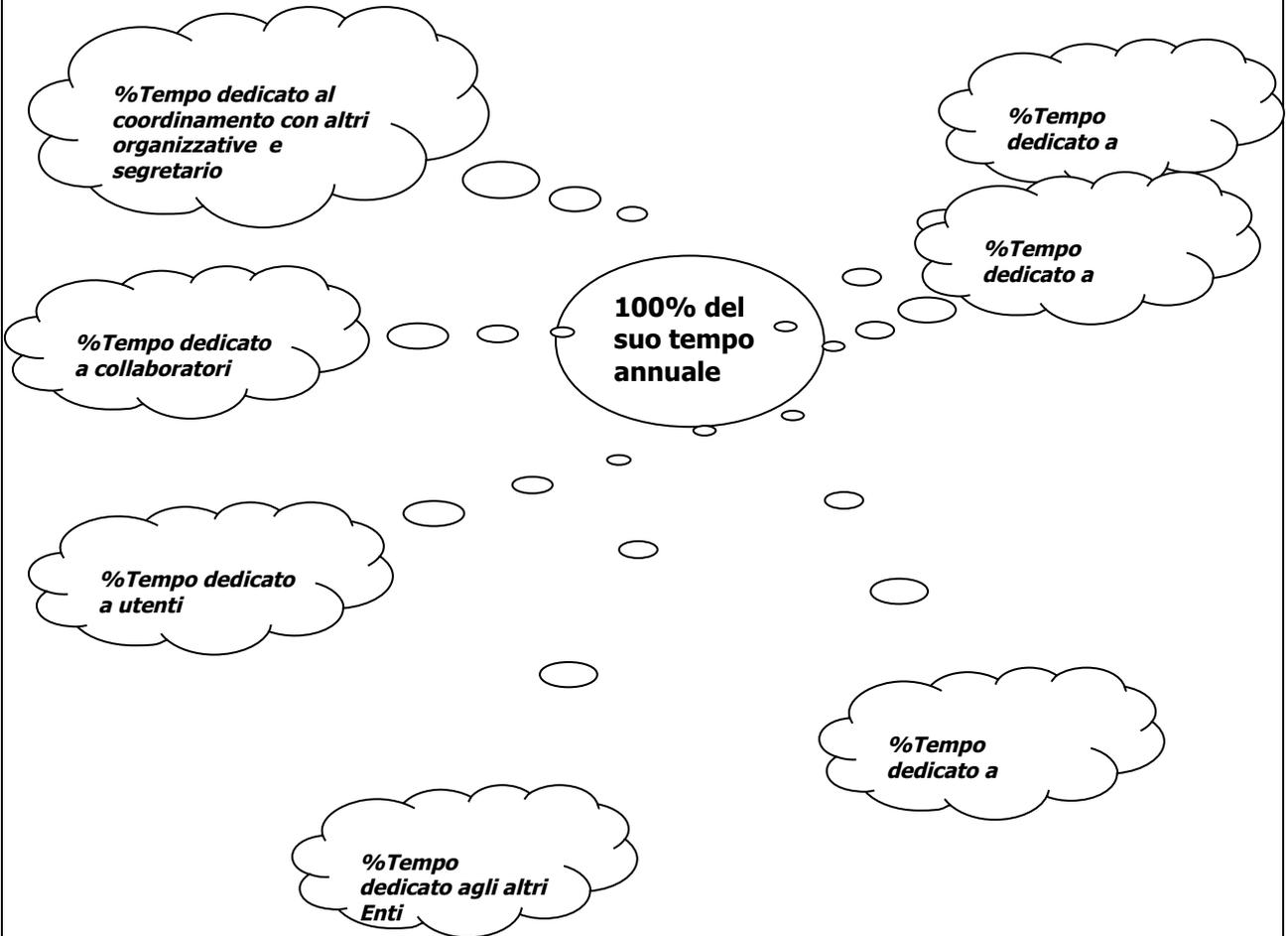
.....

.....

.....

.....

.....



1.DIMENSIONI

1.A. N° DIPENDENTI ALLE DIPENDENZE (classificati per tipologia contrattuale):

- 1. Tipologia contrattuale
- 2. Tipologia contrattuale
- 3. Tipologia contrattuale
- 4. Tipologia contrattuale
- 5. Tipologia contrattuale
- 6. Tipologia contrattuale

1.B. SUDDIVISIONE PER CATEGORIE

- D3 n°
- D1 n°
- C n°
- B3 n°
- B1 n°
- A n°

1.C. UFFICI DIPENDENTI (numero e denominazione):

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

1.D NUMERO DI PROFESSIONISTI E/O SOCIETA' ESTERNE COORDINATE

O AFFIDATARIE DI SERVIZI (numero e denominazione attività assegnata):

1.
2.
3.
4.

CAPITOLI DI PEG ASSEGNATI (DIVISI IN ENTRATA E IN USCITA)

Entrate : N°

IMPORTO €.....

Uscite N°

IMPORTO

Numero di programmi della Relazione Previsionale e Programmatica attribuiti

N°

2. RESPONSABILITÀ E RELAZIONI

2.A. Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITA' CIVILE? Se SI, riferita a...?

.....
.....
.....
.....

2.B Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITA' PENALE? Se SI, riferita a...?

.....
.....
.....
.....

2.C Gli atti e i comportamenti adottati prevedono una RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVO CONTABILE e PATRIMONIALE? Se SI, riferita a...?

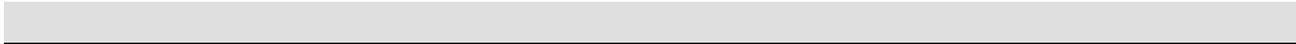
.....
.....
.....
.....

2.D .Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione della Provincia (RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA)?

Se SÌ, per che

cosa e quali servizi vengono coinvolti?

.....



.....

.....

2.E. La posizione deve gestire RELAZIONI ESTERNE di particolare rilievo (utenza, enti esterni, ecc.)?

Se **SI** quali?

.....

.....

.....

.....



3. PROFESSIONALITÀ

3.A Per coprire la posizione è richiesta una laurea specialistica? (da Regolamento Concorsi)

SI

NO

3.B. La posizione prevede ulteriori incarichi diversi dai compiti del servizio?

SI

NO

Se si specificare:.....

3.C Valutazione sintetica della professionalità richiesta “a regime” della Posizione

3.C.1. sapere

.....
.....
.....
.....

3.C.2. saper fare

.....
.....
.....
.....

3.C.3.saper essere

.....
.....
.....
.....

4. GESTIONE

4.A. Gestione dei procedimenti e processi **SI** **NO**

se **SI**, compilare scheda procedimenti allegata

4.B. Progetti gestiti con finanziamenti non ordinari (Europei, Ministeriali, Regionali)

SI **NO**

N° , descrizione del progetto, durata e consistenze economica

.....
.....
.....

4.C. Attività di controllo

Controllo sugli ATTI: complessità **alta** **media** **bassa**

Motivazione del giudizio:

.....
.....
.....
.....

Controllo sulle RISORSE UMANE: complessità **alta** o **media** o **bassa** o

Motivazione del giudizio:

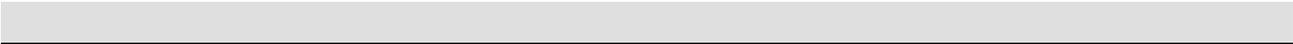
.....
.....
.....
.....

Controllo sulle RISORSE FINANZIARIE: complessità **alta** o **media** o **bassa** o

Motivazione del giudizio:

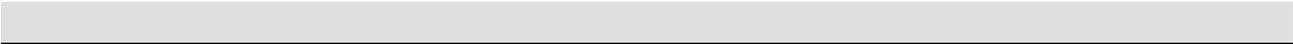
.....
.....
.....
.....

	PROCEDIMENTI	Scrivere X su campo di coinvolgimento diretto
1	Abbonamenti per i vari Uffici dell'Ente	
2	Accertamenti e verifiche in materia ambientale su richieste di organi/istituzioni esterni	
4	Accertamenti e verifiche su richieste da parte di Organi ed Istituzioni esterne	
5	Accertamenti, verifiche ed evasione di richieste di informazioni da parte di enti/istituzioni esterni	
6	Accertamento reati ambientali	
7	Accertamento e riscossione delle Entrate	
8	Accertamento illeciti amministrativi ambientali	
9	Accesso agli atti predisposti e di competenza del Servizio	
10	Accordi di programma, convenzioni e protocolli d'intesa nelle materie gestite dal servizio	
11	Accordo Quadro Sviluppo Territoriale: finanziamenti, monitoraggio, progetti	
12	Acquisto beni e fornitura servizi in economia	
13	Acquisto beni e servizi per il funzionamento di tutti gli uffici dell'Ente a valere sui fondi della Cassa Economale.	
14	Affari legali e contenzioso dell'Amministrazione	
15	Affidamento e gestione degli incarichi a professionisti esterni per redazione studi, progetti e pubblicazioni	
16	Aggiornamento albo regionale delle cooperative sociali	
17		



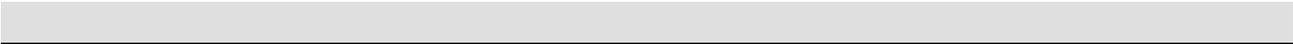
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		





35		
36		
37		
38		
39		
40		
41		
42		
43		
44		
45		
46		
47		
48		
49		
50		
51		





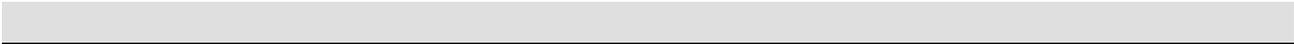
52		
53		
54		
55		
56		
57		
58		
59		
60		
61		
62		
63		
64		
65		
66		
67		
68		





69		
70		
71		
72		
73		
74		
75		
76		
77		
78		
79		
80		
81		
82		
83		
84		
85		





86		
87		
88		
89		
90		
91		
92		
93		
94		
95		
96		
97		
98		
99		
100		
101		
102		



GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

“Le Amministrazioni non nascono per osservare regole, ma per perseguire politiche, ossia per raggiungere finalità soddisfare bisogni collettivi, risolvere problemi della collettività, dare risposte alle domande sociali”

Terminologia Utilizzata

- **Posizione Organizzativa:** indica il ruolo e la funzione ricoperta all'interno dell'organizzazione.
 - **Analisi della posizione:** è una rilevazione dei contenuti oggettivi della posizione dirigenziale, espressi come aggregati di compiti e responsabilità. Nell'analisi si rileva ciò che è richiesto, (in termini di compiti, di responsabilità ecc.) alla posizione indipendentemente dalle caratteristiche dell'individuo che in quel momento la ricopre (**sedia fredda**). L'analisi quindi non riguarda le caratteristiche soggettive possedute dal titolare della posizione. L'analisi della posizione descrive tutti quegli elementi oggettivi che la caratterizzano e la possono, eventualmente, differenziare dalle altre.
 - **Obiettivo della valutazione:** la valutazione delle posizioni ha come finalità la definizione del “valore” o “importanza organizzativa” di una posizione nell'organizzazione. Il grado di importanza della posizione può essere associato ad un valore economico (Es. indennità di posizione). L'obiettivo principale della valutazione è quello di stabilire una graduatoria di importanza organizzativa delle posizioni al fine di supportare le decisioni in materia di struttura retributiva.
 - **Centro di Responsabilità:** il centro di responsabilità è definibile come segmento organizzativo a cui è preposto un responsabile e attraverso il quale si realizza il collegamento tra attività di indirizzo e attività di gestione e tra sistema di programmazione e organizzazione dell'ente.
 - **Linee:** in termini organizzativi con il termine Linee ci si riferisce a “settori” che hanno come oggetto la Produzione di Beni o Servizi.
 - **Staff:** in termini organizzativi con il termine Staff ci si riferisce a attività di supporto dell'ente. Es. Direzione del personale; Servizi Finanziari; Affari Generali.
 - **Obiettivi:** i risultati che l'Ente (o il servizio, o anche l'individuo) si propone di conseguire.
-

-
- ❑ **Organizzazione:** processo attraverso cui si stabiliscono le risorse e le attività occorrenti per raggiungere gli obiettivi dell'Ente, del combinarle nell'ambito di una struttura formale, dell'assegnare le responsabilità e attribuire autorità per svolgere gli incarichi affidati.
 - ❑ **Organizzare:** determinare le risorse e le attività occorrenti al conseguimento degli obiettivi dell'Ente, combinarle in una struttura formale, assegnare a individui capaci la responsabilità del conseguimento dei singoli obiettivi attribuendo ad essi l'autorità necessaria.
 - ❑ **Gestione/Guida:** con questa espressione si definisce la capacità di influire sul personale in modo che realizzi gli obiettivi, il che implica le qualità, gli stili e il potere del leader, nonché le attività di leadership di comunicare, motivare e disciplinare.
 - ❑ **Lay-out:** la disposizione dell'area di lavoro.
 - ❑ **Pianificare:** con tale espressione si intende l'azione dello scegliere e definire gli obiettivi e, quindi, del determinare le azioni occorrenti per il loro raggiungimento.
 - ❑ **Pianificazione strategica:** comprende le attività con le quali si definisce la mission dell'Ente, si stabiliscono i suoi obiettivi generali e si elaborano le strategie che le consentiranno d'agire con successo nel suo ambiente.
 - ❑ **Mission:** stabilisce il fine ultimo dell'organizzazione e ne individua i prodotti, i servizi e i clienti.

INFORMAZIONI RICHIESTE

Organizzativa: obiettivo di questo item è l'identificazione della posizione , cioè la sua denominazione: es. π Area Territorio π Area Finanziaria.

Scopo della posizione : indica le ragioni per le quali la posizione dirigenziale esiste nell'organizzazione

1. Dimensione: obiettivo di questo item è l'identificazione della composizione dell'area. Nello specifico si tratta di quantificare le risorse umane controllate.

La Dimensione è composta da:

- ❑ **1.A.** N° dipendenti alle dipendenze dirette
 - ❑ **1.B** Suddivisione per livelli
 - ❑ **1.C.** Uffici dipendenti: indicare gli uffici che fanno capo all'unità organizzativa in oggetto. Es.: Ufficio Relazioni con Il Pubblico.
-

-
- 1.D.** Numero professionisti esterni coordinati. Indicare il numero delle società/cooperative etc. coordinate dalla posizione.

Numero di capitoli di PEG assegnati (divisi in entrata e in uscita)

- Ammontare complessivo dei capitoli (divisi in entrata e uscita)
- Numero di programmi della relazione Previsionale e Programmatica attribuiti

2. Responsabilità e Relazioni: obiettivo di questo item è l'individuazione del grado di responsabilità della posizione sotto il profilo giuridico formale e sotto il profilo relazionale.

Essa si articola in:

2.A. Responsabilità Civile: “La responsabilità civile si ha quando dalla trasgressione dei doveri di ufficio, da parte dell'impiegato, ne derivi per l'ente pubblico o per i terzi un danno”¹;

2.B. Responsabilità Penale: “La responsabilità penale sussiste nei casi in cui l'ordinamento considera la trasgressione degli obblighi inerenti al rapporto di servizio come violazione dell'ordine sociale generale, e cioè come illecito penale”²;

2.C. Responsabilità Amministrativa: “La responsabilità amministrativa è propria dei rapporti di soggezione speciale in cui determinati soggetti si trovano rispetto all'amministrazione da cui dipendono³, e si distingue in: responsabilità disciplinare; responsabilità amministrativa patrimoniale; responsabilità contabile, che è quel tipo di responsabilità in cui incorrono coloro che hanno il maneggio di denaro pubblico”⁴;

2.D. Responsabilità Amministrativa: Gli atti e i comportamenti adottati prevedono conseguenze rilevanti per il funzionamento complessivo dell'organizzazione della Provincia? Se sì, di che natura e quali servizi vengono coinvolti?

Nel compilare questo item è necessario interrogarsi se gli atti e i comportamenti sono “rilevanti per l'integrazione e/o per il funzionamento interno dell'Ente“. Naturalmente la risposta va incrociata/confrontata con gli altri Centri di Responsabilità.

¹ La definizione è di A.M. Sandulli, Manuale di diritto amministrativo, Napoli, 1989, 252

² A. M. Sandulli, op. cit., 316 ss.

³ In tal senso, P. Virga, Il pubblico impiego dopo la privatizzazione, Milano, 1993, 82.

⁴ In tal senso, T. Miele, "La responsabilità degli amministratori e dei dipendenti degli enti locali", in Nuova rassegna, 1991, 5, 422.

-
- 2.E.** la posizione deve gestire **Relazioni esterne** di particolare rilievo (utenza, enti esterni..)? Se sì, Quali?

In questo caso il Responsabile deve descrivere le principali relazioni di natura istituzionale e di servizio della posizione con l'esterno. Es. Servizio Socio-Assistenziale

3. **Professionalità**

- 3.A.** Per coprire la posizione dirigenziale è richiesta un **Titolo di Studio Specialistico** (da Regolamento degli Uffici e Servizi)?

- 3.B** La posizione comprende ulteriori incarichi diversi dal servizio di riferimento

- 3.C Valutazione minima della Professionalità Richiesta “ a regime” della Posizione**

3.b.1. Sapere. Riguarda il Cosa deve sapere

3.b.2. Saper Fare. Riguarda il Cosa deve saper fare

3.b.3. Sapere Essere. Riguarda il Come deve farlo.

Nel rispondere a questo item il responsabile deve fare riferimento al Centro di Responsabilità che gli è stato assegnato e non semplicemente al suo ufficio o servizio. Pertanto è opportuno che lo stesso abbia una visione complessiva del Centro di Responsabilità affidatogli.

4. **Gestione**

- 4.A. Gestione Procedimenti (L.241/90).**

In questo caso il Responsabile deve rispondere con un semplice sì o no. In allegato alla scheda troverà un elenco non esaustivo di procedimenti e dovrà apporre una X sui procedimenti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità ed elencare gli altri procedimenti di sua competenza non riportati nell'elenco citato. Sono da escludersi quei procedimenti per i quali, pur intervenendovi, non ha responsabilità diretta.

- 4.B. Progetti finanziati con finanziamenti non ordinari.**

Il riferimento è a progetti finanziati con fondi Europei, Nazionali e Regionali; per quelli quest'ultimi sono esclusi quelli gestiti con trasferimenti ordinari.

□ 4.C. Attività di Controllo⁵

- Attività di controllo sugli Atti. il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sugli atti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo. Il grado di complessità è funzione dell'insieme delle "variabili" che compongono l'atto.
- Attività di controllo sulle risorse umane. il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse umane e specificarne il motivo. In questo caso il giudizio è definito in relazione a variabili quali il N° delle risorse umane alle dirette dipendenze del centro di responsabilità; il numero dei professionisti esterni coordinati; il "layout:: le risorse sono a diretto contatto con il responsabile del Centro di responsabilità..."
- Attività di controllo sulle risorse Finanziarie: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse finanziarie che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.
- Attività di controllo sulle risorse Materiali: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse materiali (mobili/immobili e strumentali/tecnologiche) che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.

□ 4.D. Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità (codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali...).

Il responsabile deve indicare se nel ruolo a cui è assegnato è formalmente inclusa la reperibilità e disponibilità.

□ 4. E Attuale complessità dello scenario.

Indica il contesto complessivo dello scenario legislativo, sociale ed istituzionale in cui la posizione Organizzativa deve operare:

- Complessità normativa. Evoluzione costante o complessità delle norme a cui la posizione dirigenziale deve fare riferimento.
- Complessità Sociale. Contesto socio-economico con cui la posizione dirigenziale deve confrontarsi nell'erogazione dei servizi attribuiti.
- Complessità del Sistema Istituzionale. Numero degli Assessori (Deleghe) e delle Istituzionali con cui la posizione deve relazionarsi.

⁵ Nella compilazione di questo item è consigliabile seguire un metodo di confronto con gli altri Centri di Responsabilità.
