



Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga



***SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE***

**ORGANISMO
MONOCRATICO
INDIPENDENTE DI
VALUTAZIONE**

DOTT. VINCENZO GIANNOTTI

04/02/2013

AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA

Il sistema di misurazione e valutazione, adottato dall'ente nel mese di marzo 2011, ha avuto la necessità di essere adeguato anche a fronte degli interventi e suggerimenti elaborati dalla CIVIT. In particolare sono oggetto di modifica e/o integrazione del presente documento:

- L'indirizzo rivolto all'amministrazione di dotarsi, benché di limitate dimensione, di un sistema informativo (software) a supporto delle informazioni per il controllo di gestione e strategico;
- L'indirizzo rivolto all'amministrazione di recepimento da attuarsi nel piano della performance 2013 delle valutazioni dirigenziali in coerenza con quanto previsto dall'art.5 comma 11 della Legge 135/12 avuto riguardo ai seguenti elementi qualificanti:
 - del raggiungimento degli obiettivi individuali nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione;
 - ai comportamenti organizzativi posti in essere ed alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi;
- valutazione dei dirigenti rispetto agli obblighi dirigenziali previsti dalla normativa vigente, la cui tabella di sintesi è stata elaborata dalla CIVIT nel documento "*Indagine sulle violazioni degli obblighi dirigenziali rilevanti ai fini dell'attribuzione delle retribuzioni di risultato*", pubblicato sul sito istituzionale <http://www.civit.it/?p=6419>. Tale attività è stata sviluppata nel presente sistema attraverso due direttrici, la prima avuto riguardo all'inserimento nell'allegato A della tabella riepilogativa delle verifiche agli adempimenti previsti dalla legge, e la seconda attraverso la scheda di valutazione della posizione dirigenziale nella quale sono indicati i primi due obiettivi da raggiungere da inserire nel programma della performance 2013-2015.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

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

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

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

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

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto a questi;

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

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

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

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

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

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

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

Performance organizzativa

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

- Definizione di una mappa strategica;

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

1) Definizione della mappa strategica.

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

Ambito strategico	Macro-obiettivo	Obiettivo	Indicatore	OUTCOME/RISULTATO
AMBIENTE	Conservazione delle risorse	Biodiversità	Diversità floristica e vegetazionale	Aumento e miglioramento dati e implementazione banche dati georeferenziate su flora e vegetazione
			Ricchezza varietà coltivate	Aumentare le varietà recuperate dal rischio di estinzione
			Diversità faunistica	Aumento e miglioramento dati e implementazione banche dati georeferenziate su fauna selvatica
			Minacce fauna selvatica	Diminuzione e controllo dei fattori di rischio per le specie di animali selvatici, inclusi i conflitti con le attività produttive
			Minacce Flora e vegetazione	Diminuzione e controllo dei fattori di rischio per la flora spontanea e la vegetazione
			Ricchezza razze animali allevate	Aumentare le razze animali recuperate dal rischio di estinzione
			Minaccia specie animale	Diminuzione delle specie animali a rischio
			Minaccia specie vegetale	Diminuzione delle specie vegetali a rischio
			Orti e giardini botanici	Aumento dei campioni delle specie coltivate e del numero dei visitatori
		Musei e strutture didattiche	Miglioramento delle strutture, del materiale ospitato e dei visitatori	
		Risorse idriche	Qualità delle acque	Razionalizzazione dell'uso delle acque superficiali e delle risorse ad

			superficiali	esse collegate	
			Qualità delle acque sotterranee	Razionalizzazione dell'uso delle acque sotterranee	
			Capacità di depurazione acque reflue	Miglioramento dei servizi di depurazione artificiale e di autodepurazione dei corpi idrici	
		Risorse forestali	Naturalità dei boschi	Aumento della fauna selvatica forestale	
			Incendi boschivi	Incrementare gli interventi di prevenzione e diminuzione del fenomeno degli incendi boschivi	
			Qualità della superficie forestale	Aumento della superficie forestale protetta o sfruttata secondo criteri di sostenibilità	
		Paesaggio	Qualità del paesaggio in termini ambientali ed estetici	Miglioramento della connettività ecologica e degli aspetti estetici del paesaggio. Contenimento dell'impatto degli incidenti stradali sulla fauna selvatica	
		Livello d'uso delle risorse	Suolo e sottosuolo	Uso sostenibile del suolo	Aumento dell'uso sostenibile del suolo
				Abusivismo edilizio	Conoscere il fenomeno dell'abusivismo edilizio
	Aree dismesse e recuperate			Conoscere e mappare le aree dismesse e recuperate	
	Rischio geologico			Conoscenza delle aree del territorio a rischio geologico	
	Rischio idrogeologico			Incentivare le azioni volte a tutela delle aree soggette a vincolo idrogeologico	
	Rischio sismico			Attivazione degli interventi di incentivazione atti al miglioramento sismico degli edifici	
	Risorse forestali		Utilizzo e miglioramento	Incentivare le tecniche di forestazione sostenibile	
	Risorse idriche	Modalità d'uso	Razionalizzazione della quantità d'acqua utilizzata nei diversi settori		

Ambito strategico	Macro-obiettivo	Obiettivo	Indicatore	OUTCOME/RISULTATI
ECONOMIA	Diminuire la pressione del modello produttivo locale	Diminuzione della pressione sulle risorse	Pressione dell'agricoltura non sostenibile e quantità dei conflitti con i residenti	Incremento dell'uso sostenibile delle risorse
			Spese per prevenzione e ripristino danni da dissesto idrogeologico	Diminuzione dei danni prodotti da eventi idrogeologici e incremento degli interventi con uso di ingegneria naturalistica
			Pressione turistica	Diminuzione del carico turistico indifferenziato su zone critiche e aumento del turismo sostenibile e specializzato in tutto il parco
			Produzione rifiuti urbani	Stimare la pressione generata

				sull'ambiente dalla produzione di rifiuti
			Zone a rischio incidenti industriali	Individuare la presenza di zone a rischio incidenti industriali adiacenti al parco
		Aumento dell'efficienza carbonica	Consumi energetici	Calcolare la quantità di energia consumata per fonte nei comuni del parco
			Modalità di trasporto	Stimare l'incidenza del fenomeno turistico sull'uso di mezzi di trasporto
	Promozione territorio	Promozione economico-sociale	Apertura Punti Informativi	Miglioramento della conoscenza del territorio protetto Maggiore presenza del Parco sul territorio Miglioramento dei servizi al turista Sostegno occupazione giovanile
			Organizzazione eventi	Valorizzazione attività locali Aumento della partecipazione degli operatori locali Incremento flusso turistico
Organizzazione convegni			Incremento flusso turistico Miglioramento della conoscenza del Parco	
	Promozione e commercializzazione con rete commerciale	Vendita diretta e indiretta articoli commerciali	Diffusione articoli commerciali Parco all'interno e all'esterno area protetta	Promozione immagine Parco, valorizzazione del territorio, riduzione costi di gestione e incremento entrate finanziarie
		Analisi quantitativa e qualitativa flussi turistici e miglioramento offerta turistica	Diffusione articoli commerciali Parco e analisi fatturato	Migliore qualificazione offerta turistica e suo ampliamento
		Miglioramento qualitativo articoli commerciali e strutture vendita	Ideazione e realizzazione linee tematiche personalizzate e riqualificazione arredi Punti Informativi	Salvaguardia dell'immagine dell'Ente e customer satisfaction utenti Parco
	Sostegno economia locale	Sostegno piccole e medie imprese locali ed associazioni	Concessione contributi finanziari	Miglioramento "salute economica" area protetta Aumento attività compatibili all'interno del Parco Aumento della partecipazione degli operatori locali
			Svolgimento attività ricreative compatibili	Aumento fruibilità area protetta
	Comunicare il Parco	Informazione al turista	Gestione centri visita, musei, aree faunistiche, applicazioni multimediali,	Miglioramento conoscenza del Parco e sua mission
	Riconversione attività produttive e	Aumento economia verde	Prodotti tipici	Aumentare la riconoscibilità dei prodotti tipici del Parco

	promozione attività compatibili		Produzione energie da fonti rinnovabili	Aumentare l'energia prodotta mediante fonti rinnovabili nei nuclei abitati idonei
			Raccolta rifiuti differenziati	Stimare la quantità di rifiuti riciclati e recuperati
			Aziende agricole e zootecniche che aderiscono a misure eco-compatibili	Aumentare il numero di aziende che adottano pratiche agricole e zootecniche con basso impatto sulla qualità delle risorse ambientali
		Aumento delle produzioni certificate	Gestione sostenibile dell'autorità e delle imprese locali	Distinguere le organizzazioni che gestiscono gli aspetti ambientali e sociali secondo procedure riconosciute, EMAS e ISO 14001
		Risorse forestali	Utilizzo e miglioramento	Aumentare le tecniche di forestazione sostenibile

Ambito strategico	Macro-obiettivo	Obiettivo	Indicatore	OUTCOME /RISULTATI
GOVERNACE	Aumentare la capacità gestionale	Tasso di funzionamento	Presenza e vigenza degli strumenti di pianificazione e programmazione	Avanzamento del lo stato di attuazione degli strumenti di pianificazione e programmazione previsti dalla legge
			Complessità amministrativa	Semplificazione delle procedure amministrative
			Funzionamento comunità del parco	Aumento della funzionalità del parco tra tutti gli attori coinvolti
	Incrementare la capacità di gestione economica	Tasso di creazione di progettualità	Promozione di cooperazione internazionale - scambi di esperienze in ambito gestionale	Aumento del numero di iniziative intraprese in ambito internazionale
			Finanziamenti da attività di progettazione	Aumentare la capacità del parco di accedere e gestire a finanziamenti comunitari e nazionali
			Programmazione ambientale	Aumento della capacità del parco di diffusione a livello locale delle certificazioni ambientali
	Incrementare l'efficienza gestionale	Efficienza economica e finanziaria	Copertura pianta organica	Razionalizzazione delle strutture dell'ente attraverso una mappatura delle competenze interne
			Indicatori di bilancio delle entrate (Autofinanziamento, risorse economiche trasferite, contributi comunitari)	Miglioramento degli indicatori delle entrate
			Indicatori di bilancio delle spese (capacità di spesa, capacità di impegno, capacità di pagamento, costo del personale, spesa corrente, spesa in	Miglioramento degli indicatori di spesa

			conto capitale, smaltimento residui)	
			Indicatori inerenti il rispetto di vincoli legislativi	Miglioramento della capacità interna di aggiornare le proprie conoscenze all'evoluzione normativa
	Attivare Processi Partecipativi nell'accesso delle risorse e dei benefici	Accesso ai servizi di base Attraverso metodologie di tipo partecipativo/inclusivo	Indicatori inerenti il rapporto tra le tensioni e i conflitti ambientali presenti e i consensi	Diminuzione degli stati di tensione e di conflitto, aumento del consenso e Aumento della percezione dei reali benefici (valore aggiunto) del parco sulle persone
			Indicatori inerenti l'attaccamento ai luoghi, la consapevolezza, la condivisione degli obiettivi di conservazione attraverso il turismo naturalistico	contribuire al benessere fisico e psicologico Aumentando il grado di soddisfazione e di attaccamento all'area protetta dei fruitori
		Accesso ai servizi dell'area protetta Attraverso metodologie di tipo partecipativo/inclusivo	Indicatori relativi all'attaccamento ai luoghi, la consapevolezza, la condivisione degli obiettivi di conservazione attraverso l' Educazione ambientale alla sostenibilità e la cittadinanza attiva	Stimolare processi di apprendimento e contribuire al benessere fisico e psicologico Aumentando la consapevolezza, la condivisione degli obiettivi di conservazione e l'attaccamento ai luoghi dell'area protetta

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

2) Definizione della mappa delle competenze e delle responsabilità

L'organizzazione amministrativo-gestionale dell'Ente Parco è una struttura complessa articolata per aree, servizi ed uffici, secondo la seguente tabella con la relativa dotazione organica:

AREA	SERVIZIO	DOTAZIONE		FUORI DOTAZIONE	
		in servizio	Vacanti	comma 940	Art 27 bis
AFFARI ISTITUZIONALI	Ufficio Affari Generali	1 C1	2 C1	4 B1	18 A1
	Segreteria	2 B2			
	URP	2 B1			
	Ufficio Informatica	2 A2			
	Ufficio legale e controlli				
AMMINISTRATIVA	RISORSE UMANE FINANZIARIE E STRUMENTALI	1 C1	2 C1	2 B1	
	Ufficio Personale	3 B2			
	Ufficio Contabilità	2 B1			
	Ufficio Contratti e Patrimonio				
	MARKETING E TURISMO	1 C1	1 C1	2 B1	
	Ufficio Commerciale	1 B2			
	Ufficio Promozione e Turismo	3 B1			

		1 A2			
TECNICO SCIENTIFICA	AGRO SILVO PASTORALE	1 C3	1 C1	3 B1	
	Ufficio Gestione Foreste e Pascoli	1 B1			
	Ufficio Agricoltura, Zootecnia e Agroalimentare				
	URBANISTICA E TERRITORIO	1 C1	2 C1	3 B1	
	Ufficio Pianificazione	2 B2			
	Ufficio Autorizzazioni e Nulla osta	3 B1			
	Ufficio Progetti e Appalti	1 A2			
	SCIENTIFICO	1 C3	1 C1	3 B1	
	Ufficio Natura	1 C1		1A1	
	Ufficio Educazione Ambientale	2 B2			
	Ufficio Gestione Fauna Selvatica	2 B1			
		TOTALI	34	9	18

L'articolazione di tale struttura richiede necessariamente una correlazione tra strutture, attività svolte ed, a cascata, le responsabilità individuali.

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

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

L'analisi della performance lavorativa pone in evidenza le differenze individuali; ciò che determina differenti valori di performance sono l'insieme delle competenze (intese come conoscenze, abilità e abitudini) detenute dal singolo individuo.

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

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

Sembra infatti opportuno considerare, più che le conoscenze in sé, la padronanza applicativa delle stesse, cioè il sapere concretamente espresso e manifestato nell'attività di lavoro, che è proprio della professione o del mestiere che una persona esercita in azienda e che deve utilizzare per raggiungere i risultati richiesti. In questo senso, la padronanza delle conoscenze che si può considerare significativa comprende sia il sapere generale e organizzativo sia il know how tecnico, funzionale e disciplinare. Da questo punto di vista è opportuno che il catalogo consideri sia conoscenze di ordine generalistico, che si possono ritenere rilevanti per tutto il sistema delle autonomie locali, indipendentemente dal ruolo professionale ricoperto. Sia conoscenze specifiche riferite a una serie di aree professionali, tecnico funzionali, o di ampio settore di attività. In secondo luogo, il catalogo considera le competenze maggiormente orientate a sviluppare buone performances di contesto; emerge a questo proposito il concetto di comportamento nel contesto, cui si possono ricondurre una serie di abilità che possono avere estesa applicazione, e sono per lo più connesse a doti personali, quali si manifestano nell'attenzione, nell'impegno, nelle relazioni, nella visione, nella cura di ciò che è al contorno di una prestazione tecnica. Tali qualità si concretano in comportamenti positivi per l'organizzazione e consentono la piena esplicazione delle conoscenze possedute. Il catalogo funziona così nel suo insieme come un menu aperto, nel cui ambito si possono scegliere i fattori rilevanti per le diverse applicazioni. Esso prevede che l'analisi e la valutazione delle competenze inerenti ciascun profilo, o anche posizione di lavoro specifica, possa considerare:

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

Il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per gli Enti Pubblici non economici, individua le conoscenze, le capacità, i requisiti culturali e di studio e un'esemplificazione dei profili professionali, così come regolamentati dall'ente nel modo seguente:

AREA A

Appartengono a questa area i lavoratori che svolgono attività di supporto strumentale ai processi produttivi ed ai sistemi di erogazione dei servizi, che non presuppongono conoscenze specifiche e/o qualificazioni professionali, corrispondenti a ruoli ampiamente fungibili.

<p>Conoscenze: conoscenze di base su natura e ruolo dell'attività istituzionale, sui prodotti/servizi dell'ente e sulle normative interne fondamentali; conoscenze relative a tecniche ordinarie.</p> <p>Capacità: capacità di assicurare il necessario supporto al processo produttivo con l'utilizzo di apparecchiature di uso comune e di tecniche ordinarie; capacità di eseguire con correttezza i compiti affidati; capacità di soluzione di problematiche di tipo semplice, anche a seguito di imprevisti e anomalie di funzionamento; capacità di gestire relazioni di tipo semplice, anche con il pubblico.</p> <p>Titolo di studio per l'accesso dall'esterno (A1) Assolvimento dell'obbligo scolastico (ai sensi dell'art. 6 comma 6 del CCNL del 01.10.2007, sono fatte salve le mansioni per il cui espletamento sono richiesti specifici attestati professionali).</p> <p>Sviluppo economico Previsto per le posizioni A2 e A3 come da Regolamento</p>
--

PROFILI PROFESSIONALI AREA A

Ausiliario amministrativo	<p>Attività Provvede ad attività prevalentemente esecutive o di carattere manuale, operazioni di archivio, protocollo, ritiro, spedizione, smistamento e distribuzione della corrispondenza, custodia e pulizia degli uffici, ivi compresa la loro apertura e chiusura e la vigilanza sull'accesso al pubblico; utilizza strumenti ed arnesi di lavoro; esegue operazioni di trascrizione e/o input di dati mediante apparecchiature informatiche; provvede agli archivi, anche informatici; svolge mansioni amministrative semplici o è addetto al centralino, provvedendo alla ricezione ed allo smistamento delle telefonate; ricezione e registrazione delle comunicazioni a mezzo fax; lavoratore addetto alla guida di veicoli ed al trasporto di persone o cose;</p>
Ausiliario tecnico	<p>Attività Provvede alla movimentazione di beni, nonché ad attività esecutive o di carattere tecnico- manuali, con uso e manutenzione ordinaria di strumenti ed arnesi di lavoro; provvede a tutti gli adempimenti amministrativi e contabili relativi alla gestione del magazzino, ivi compresa la tenuta e l'aggiornamento della prescritta documentazione; lavoratore addetto a processi manutentivi degli uffici e del territorio; lavoratore addetto alle fasi operative connesse al monitoraggio della flora e della fauna; compie gli interventi necessari per la salvaguardia del patrimonio agro-silvo-forestale effettua registrazioni e annotazioni nonché i rapporti di servizio prescritti per i lavori e gli incarichi affidati.</p>

AREA B

<p>Appartengono a questa area i lavoratori strutturalmente inseriti nel processo produttivo e nei sistemi di erogazione dei servizi, e che ne svolgono fasi e/o fasce di attività, nell'ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche. Tale personale è chiamato a valutare nel merito i casi concreti e ad interpretare le istruzioni operative. Risponde inoltre dei risultati nel proprio contesto di lavoro.</p> <p>Conoscenze: Conoscenze sul contesto di riferimento interno ed esterno, sull'ente e sulla sua organizzazione, sui prodotti/servizi e i relativi sistemi di erogazione, sulle normative interne ed esterne concernenti l'attività dell'ente, sui vincoli da rispettare e sulle attività; conoscenze tecniche, metodologiche o specialistiche ovvero riferite al contesto socio-tecnico; conoscenze professionali di base riferite al processo o ai processi di pertinenza e, ove previsto, all'informatica applicata; conoscenze ed esperienze adeguate alle esigenze di governo delle procedure che caratterizzano il processo produttivo, in sintonia con il complesso dell'ambiente operativo.</p> <p>Capacità: capacità di presidiare fasi e/o fasce di attività del processo, sia in ruoli di front-office che di back-office, attraverso l'utilizzo di tecniche e metodi di lavoro mediamente complessi, ivi comprese tecnologie informatiche e telematiche specifiche applicate al proprio contesto di lavoro; capacità di operare per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, attraverso un apporto qualitativamente differenziato, orientando il contributo professionale ai risultati complessivi del gruppo ed alla soddisfazione degli utenti; capacità di soluzione di problemi di media complessità, con ampiezza di soluzioni possibili; capacità di gestire relazioni di media complessità, ivi comprese le relazioni dirette con l'utenza.</p> <p>Titolo di studio per l'accesso dall'esterno (B1) Diploma di istruzione secondaria di secondo grado, di durata quinquennale, ad indirizzo come specificato, per ciascun profilo professionale, nella relativa sezione.</p> <p>Requisiti per l'accesso dall'Area A Possesso del titolo di studio previsto per l'accesso dall'esterno o, in alternativa, titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno all'Area A, accompagnato da 4 anni di esperienza professionale in A.</p> <p>Sviluppo economico Previsto per le posizioni B2 e B3 come da Regolamento.</p>	
--	--

PROFILI PROFESSIONALI AREA B

Assistente amministrativo	<p>Attività Provvede, anche utilizzando sistemi operativi e programmi informatici, alla elaborazione di atti, documenti, relazioni e provvedimenti, riferiti ad ambiti ben definiti di una attività amministrativa o di controllo, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi prefissati. La predetta attività ha carattere prevalentemente ricorrente, ma anche non esclusivamente ripetitiva e comporta: la ricerca e acquisizione di dati, di elementi conoscitivi, di documenti diversi, e necessaria elaborazione finalizzata alla produzione dell'atto, dell'intervento, ecc; le valutazioni e verifiche della rispondenza degli atti, delle documentazioni e delle operazioni richieste o ricevute, predisposte o istituite, in rapporto alle prescrizioni di carattere generale e particolare che regolano le materie e nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge.</p> <p>Assicura, ove previsto, lo svolgimento delle attività nel campo del patrimonio museale, storico, artistico, ambientale, libraio ed archivistico, nel campo dell'istruzione permanente, in materia di informazione e comunicazione, nel campo della conservazione e promozione dei beni culturali curando anche le connesse attività di ricerca e amministrative, la redazione di documenti e collaborando alla organizzazione di servizi, iniziative e manifestazioni nell'ambito dei programmi definiti.</p> <p>Titolo di studio Diploma di istruzione secondaria di secondo grado (qualsiasi indirizzo)</p>
Assistente contabile	<p>Attività Provvede alle attività di istruttoria, predisposizione e redazione di atti e documenti nel campo contabile – amministrativo, ivi compresi quelli inerenti alla gestione di fondi economici e/o la raccolta ed elaborazione dei relativi dati statistici e cura la connessa attività amministrativa e la relativa corrispondenza; cura altresì, nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge ed avvalendosi delle conoscenze professionali tipiche del profilo, la raccolta, la produzione, l'elaborazione e l'analisi di dati e documenti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi prefissati.</p> <p>Cura, ove previsto, la gestione dei fondi assegnati al "Centro di costo" in qualità di "Addetto al riscontro contabile";</p>

	<p>provvede alle verifiche di carattere giuridico e contabile per accertare la legittimità delle operazioni da effettuare, la congruità della documentazione e la disponibilità dello stanziamento. Segnala al funzionario delegato le eventuali difformità riscontrate e propone la adozione dei conseguenti provvedimenti. Provvede, altresì, alla corretta esecuzione dei compiti assegnati con interpretazione di prescrizioni generali con riferimento a prassi o soluzioni precedenti da adottare alla situazione contingente, utilizzando strumentazioni informatiche.</p> <p>Titolo di studio Diploma di ragioneria o perito commerciale, Ragioniere programmatore e perito commerciale, Analista contabile, Operatore commerciale, Tecnico della gestione aziendale. (o laurea assorbente in economia e commercio o equipollenti).</p>
Assistente tecnico	<p>Attività provvede alle attività di istruttoria, predisposizione e redazione di atti ed elaborati tecnici o tecnico-amministrativi nei seguenti campi di attività: edile, idraulico, delle viabilità e dei trasporti, dell'urbanistica, della difesa del suolo, controllo dell'ambiente, curando le relative fasi amministrative e contabili nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge; si avvale, curando la raccolta, la produzione, l'elaborazione e l'analisi dei dati, delle conoscenze professionali tipiche del profilo. Provvede, inoltre, alla esecuzione di operazioni di ricerca, acquisizione e rappresentazione grafica di prospetti, schemi, bozze, progetti tecnici, ecc Collabora alle attività progettazione e di realizzazione della cartografia tematica e tecnica. Utilizza, per l'espletamento delle proprie attività, elaboratori centrali e periferici e pacchetti operativi nei linguaggi di uso corrente.</p> <p>Titolo di studio diploma di geometra o perito edile (in alternativa laurea assorbente in Architettura / Ingegneria, qualsiasi indirizzo)</p>
Assistente informatico	<p>Attività Cura la gestione della rete locale e remota ed effettua interventi di media complessità; cura la gestione delle apparecchiature e concorre alla manutenzione e alla sicurezza delle stesse. Provvede ad assicurare l'installazione ed assistenza per il funzionamento delle apparecchiature e dei singoli programmi; garantisce, per quanto gli compete, che tutti i files siano utilizzati nel modo stabilito dagli standards (utilizzo ed aggiornamento delle librerie dei files). Provvede inoltre a gestire i programmi informatici e la relativa manutenzione, ottimizzazione e revisione; prova i programmi e li documenta, aggiornandosi sugli sviluppi e sulle tecniche di programmazione e sull'utilizzo del sistema operativo in uso. Collabora alla realizzazione e alla manutenzione dei siti Internet/Intranet. Si avvale delle conoscenze professionali tipiche del profilo, curando la raccolta, la produzione, l'elaborazione e l'analisi dei dati.</p> <p>Titolo di studio Diploma di perito informatico o equivalente (in alternativa laurea assorbente ingegneria, matematica, fisica, informatica o equipollenti).</p>
Assistente scientifico	<p>Attività Provvede alle attività di istruttoria, predisposizione e redazione di atti nel campo scientifico-naturalistico, con particolare riferimento alla tutela della flora e della fauna, ovvero nel campo delle produzioni agricole e zootecniche, curando anche le relative fasi amministrative e contabili nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge. Collabora alle ricerche scientifiche e alla redazione di istruttorie per il rilascio di autorizzazioni. Collabora in particolare all'iter istruttorio, ivi compreso i necessari sopralluoghi, per il rilascio di autorizzazioni, concessioni e contributi di competenza del servizio, curando altresì l'archiviazione dei relativi atti e dati Si avvale delle conoscenze professionali tipiche del profilo, curando la raccolta, la produzione, l'elaborazione e l'analisi dei dati.</p> <p>Titolo di studio Diploma di maturità tecnica in agraria, diploma di maturità professionale per agrotecnico (in alternativa lauree assorbenti ad indirizzo scienze biologiche, scienze naturali, medicina veterinaria, scienze ambientali, scienze agrarie, scienze e tecnologie agrarie, scienze e tecnologie alimentari, scienze e tecnologie delle produzioni animali, scienze forestali e ambientali, scienze forestali, in funzione dell'effettiva attività lavorativa da svolgere).</p>
Assistente grafico	<p>Attività Cura la composizione ed elaborazione di progetti grafici riferiti al materiale promozionale commerciale e promozionale dell'Ente. Collabora altresì alla realizzazione del materiale grafico necessario per gli allestimenti di mostre, stand ed altri eventi. Provvede al reperimento del materiale fotografico e grafico necessario per l'espletamento della sua attività, con contestuale cura e mantenimento degli archivi informatici dello stesso. Cura le eventuali relative fasi amministrative e contabili nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge. Per la sua attività si avvale dell'ausilio di software dedicato, provvedendo altresì alla relativa manutenzione, ottimizzazione e revisione; prova i programmi e li documenta, aggiornandosi sugli sviluppi e sull'utilizzo dei programmi in uso. Si avvale delle conoscenze professionali tipiche del profilo, curando la raccolta, la produzione, l'elaborazione e l'analisi dei dati.</p> <p>Titolo di studio Diploma di scuola media superiore di durata quinquennale ad indirizzo artistico oppure diploma di scuola media superiore di durata quinquennale accompagnato da corso professionalizzante attinente al profilo;</p>
AREA C	
<p>Appartengono a questa area i lavoratori strutturalmente inseriti nei processi produttivi e nei sistemi di erogazione dei servizi, che assicurano il presidio di importanti e diversi processi, ai fini del raggiungimento degli obiettivi stabiliti, assicurando la qualità dei servizi e dei risultati, la circolarità delle comunicazioni, l'integrazione/facilitazione dei processi, la consulenza specialistica, l'ottimizzazione delle risorse affidate, anche attraverso la responsabilità diretta di moduli e strutture organizzative.</p> <p>Conoscenze elevate conoscenze del ruolo dell'ente e del suo posizionamento in relazione al contesto di riferimento; elevate conoscenze delle normative, delle regole, delle tecniche e dei principi organizzativi richiesti per la gestione dell'ente e di suoi settori specifici, nonché dei vincoli esterni da rispettare; elevate conoscenze dei principi e modalità di funzionamento di sistemi organizzativi, anche riferite a settori che richiedono l'utilizzo di tecnologie informatiche e di comunicazione mediante reti; elevate conoscenze delle tecniche organizzative, dei sistemi gestionali, dei sistemi di gestione della qualità, delle tecniche di gestione dei gruppi e dei collaboratori.</p>	

Capacità
 Capacità di assumere responsabilità di produzione di risultato, relativamente agli obiettivi assegnati; capacità di gestire i processi presidiati sulla base di una visione globale degli stessi e della struttura organizzativa di appartenenza; capacità di soluzione di problemi ad elevata complessità, basata su modelli teorici non immediatamente utilizzabili ed elevata ampiezza delle soluzioni possibili; capacità decisionali in situazioni di complessità, orientando il proprio contributo professionale alla ottimizzazione del sistema, al monitoraggio sistematico dei risultati e della qualità, alla circolarità delle informazioni, alla gestione, integrazione e facilitazione di processo; capacità di gestire i processi presidiati in funzione dei bisogni degli utenti; capacità di gestire il cambiamento organizzativo, anche a seguito di innovazioni di prodotto, servizio o processo; capacità di gestire relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, anche tra strutture organizzative diverse da quella di appartenenza, relazioni esterne con altri enti o istituzioni, di tipo diretto anche con rappresentanza istituzionale, relazioni complesse con gli utenti di natura diretta e relazioni negoziali; capacità di cooperazione e integrazione operativa e funzionale; capacità di gestire gruppi di lavoro, anche interfunzionali, guidando e motivando gli appartenenti al gruppo; capacità di dirigere e gestire moduli e strutture organizzative.

Titolo di studio per l'accesso dall'esterno (C1)
 Diploma di laurea (DL - vecchio ordinamento) o laurea specialistica (LS - nuovo ordinamento), ad indirizzo come specificato, per ciascun profilo professionale, nella relativa sezione.

Requisiti per l'accesso dall'Area B
 possesso del titolo di studio previsto per l'accesso dall'esterno o, in alternativa, titolo di studio richiesto per l'accesso dall'esterno all'Area B, accompagnato da 5 anni di esperienza professionale in B.

Sviluppo economico
 Previsto per le posizioni C2, C3, C4, C5 come da Regolamento.

PROFILI PROFESSIONALI AREA C

<p>Collaboratore amministrativo</p>	<p>Attività Provvede ad espletare attività di istruttoria, predisposizione e formazione di atti, documenti, relazioni, pareri, provvedimenti, ricerca, studio ed elaborazione di dati ad elevata complessità, necessari per la predisposizione di atti nel campo amministrativo-gestionale o informativo-comunicativo, riguardanti una pluralità di processi. Collabora alla prima elaborazione di specifici contenuti dei programmi dell'ente, alla formulazione di proposte per la redazione dei programmi di lavoro del Servizio cui appartiene, provvede alla regolazione di procedure complesse definite in via di massima e all'indirizzo dell'attività di posizione di lavoro al minor contenuto professionale. Gestisce programmi di lavoro; individua di soluzioni non riferibili a prassi consolidate e decisioni precedenti. Gestisce inoltre le relazioni organizzative interne di natura complessa, anche tra strutture organizzative diverse da quella di appartenenza, le relazioni esterne con altri enti o istituzioni, le relazioni complesse con gli utenti di natura diretta; coordina o gestisce gruppi di lavoro, anche interfunzionali.</p> <p>Titolo di studio DL o LS qualsiasi indirizzo (ovvero specifica laurea, ove prevista per legge, in funzione delle attività da espletare)</p>
<p>Collaboratore contabile</p>	<p>Attività Provvede ad espletare attività di ricerca, studio ed elaborazione di dati necessari per la predisposizione di atti ad elevata complessità nel campo economico-finanziario o della gestione delle risorse umane, riguardanti una pluralità di processi. Pertanto oltre a svolgere le attribuzioni previste per il profilo "amministrativo" nell'ambito delle proprie competenze professionali, assicura l'espletamento di compiti inerenti alla: predisposizione degli strumenti della programmazione; contabilità pubblica; gestione del bilancio; controllo di gestione; elaborazioni statistiche; gestione del personale sia dal punto di vista giuridico (inquadramento, contratti, ecc..) sia economico.</p> <p>Titolo di studio DL o LS in economia e commercio o titolo equipollente.</p>
<p>Collaboratore tecnico</p>	<p>Attività Provvede ad espletare attività di ricerca, studio ed elaborazione di dati ad elevata complessità, riguardanti una pluralità di processi, nel campo della programmazione, della pianificazione territoriale, e socio economica, dell'urbanistica e dell'edilizia, con particolare riferimento agli specifici settori della conservazione e tutela dei beni architettonici ed ambientali, dell'edilizia e delle infrastrutture, della manutenzione del patrimonio e della gestione dei lavori pubblici, cartografia e urbanistica, valutazione di aspetti geologici o idrogeologici; difesa dell'ambiente, degli ecosistemi e degli habitat naturali, nonché della progettazione per il reperimento di risorse U.E., statali e regionali; provvede alla predisposizione degli atti per l'elaborazione dei diversi documenti tecnici ed amministrativi correlati.</p> <p>Collabora alla prima elaborazione di specifici contenuti dei programmi dell'ente, alla formulazione di proposte per la redazione dei programmi di lavoro del Servizio cui appartiene, provvede alla regolazione di procedure complesse definite in via di massima e all'indirizzo dell'attività di posizione di lavoro al minor contenuto professionale. Gestisce programmi di lavoro; individua di soluzioni non riferibili a prassi consolidate e decisioni precedenti. Gestisce le relazioni organizzative interne di natura complessa, anche tra strutture organizzative diverse da quella di appartenenza, le relazioni esterne con altri enti o istituzioni, le relazioni complesse con gli utenti di natura diretta; coordina o gestisce gruppi di lavoro, anche interfunzionali.</p> <p>Titolo di studio DL o LS in ingegneria o architettura (e relativa abilitazione professionale ove prevista per legge)</p>
<p>Collaboratore scientifico</p>	<p>Attività Provvede ad espletare attività di ricerca, studio ed elaborazione di dati ad elevata complessità, riguardanti una pluralità di processi, nel campo della programmazione, della pianificazione territoriale e socio-economica, con particolare riferimento agli specifici settori del monitoraggio gestione e salvaguardia della flora e della fauna, salvaguardia degli equilibri biologici e salvaguardia dall'inquinamento atmosferico, idrico e del suolo; programmazione degli interventi e delle attività in materia di agricoltura, della promozione e tutela delle produzioni agricole e zootecniche e agro-silvo-pastorali, della conservazione e tutela del patrimonio forestale, assistenza tecnica alle aziende agricole, ispezione, divulgazione dei risultati della ricerca applicata raccolta dei dati e informazioni per la elaborazione dei piani di sviluppo agricolo-aziendale orientamento sugli indirizzi produttivi in agricoltura in coerenza con i programmi dell'ente nonché della progettazione per il reperimento di risorse U.E., statali e regionali; provvede alla predisposizione degli atti per l'elaborazione dei diversi documenti tecnici ed</p>

	<p>amministrativi correlati.</p> <p>Gestisce le relazioni organizzative interne di natura complessa, anche tra strutture organizzative diverse da quella di appartenenza, le relazioni esterne con altri enti o istituzioni, le relazioni complesse con gli utenti di natura diretta; coordina o gestisce gruppi di lavoro, anche interfunzionali.</p> <p>Titolo di studio</p> <p>DL o LS in agraria, scienze forestali ed ambientali, scienze e tecnologie agrarie, scienze biologiche, scienze naturali o titoli equipollenti (è fatta salva la possibile valutazione di altre lauree comunque attinenti alle attività da espletare o eventualmente previste per legge)</p>
<p>Funzionario:</p> <ul style="list-style-type: none"> - amministrativo - contabile - tecnico - scientifico 	<p>Attività</p> <p>Oltre alle attività previste dal corrispondente profilo di collaboratore, il funzionario è il titolare incaricato di una posizione di responsabilità (ufficio, servizio o area), con compiti di coordinamento, indirizzo e controllo dell'attività di tutto il personale assegnato. Può espletare altresì funzioni di gestione di budget o centro di costo per il conseguimento degli obiettivi prefissati.</p> <p>Per le attività di dettaglio si rinvia al Capo V del Regolamento.</p> <p>Requisiti per l'incarico</p> <p>Fermo restando il possesso del titolo di studio previsto per l'accesso dall'esterno per il corrispondente profilo di collaboratore e le abilitazioni previste per legge, per le modalità e i criteri per l'attribuzione dell'incarico si rimanda al Capo V del Regolamento.</p>

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

❖ **Conoscenze generali**

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

❖ **Conoscenze specialistiche**

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

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

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

Le conoscenze specialistiche si distinguono poi in:

• **CONOSCENZE E CAPACITA' TECNICHE**

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

• **CONOSCENZE ORGANIZZATIVE**

Sono l'insieme delle conoscenze delle procedure di lavoro, processi settoriali e intersettoriali e di tutti i fattori organizzativi relativi all'area professionale di appartenenza. Per ogni profilo di competenza si potranno individuare un insieme di conoscenze tecniche e organizzative.

Così per ogni profilo potranno variare:

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

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

❖ Comportamenti di contesto

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

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

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

SCHEDA DEL PROFILO DI COMPETENZA

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

- Attività svolte e responsabilità: si dovrà descrivere le attività relative al profilo di competenza, le responsabilità attribuite, le relazioni gestite e ogni altra informazione che descriva nel dettaglio i contenuti del lavoro;
- Le conoscenze generali e specialistiche: in questa parte si andranno a scegliere conoscenze all'interno di mappe di competenze; per ogni conoscenza si dovrà poi indicare il livello di padronanza in funzione dello specifico profilo di competenza;
- Comportamenti di contesto; anche in questo caso si individueranno gli items da scegliersi.

La scheda del profilo di competenza indicherà così i contenuti del profilo professionale e i livelli di conoscenza. Ogni persona avrà poi una propria scheda di competenza in cui verranno individuate le competenze detenute, rispetto al profilo di riferimento, e il livello detenuto di conoscenze e comportamenti di contesto. In questo modo si potrà realizzare il confronto e continuo monitoraggio tra competenze detenute e competenze richieste dal profilo di riferimento. La scheda personale del

dipendente, poi, conterrà anche quelle competenze che non sono richieste dal profilo attuale ma che sono relative ad ulteriori capacità dell'individuo. Esempio di scheda individuale per ogni singolo dipendente ai fini della costruzione della mappa delle competenze:

MAPPA DELLE COMPETENZE			
CATEGORIA PROFILO PROFESSIONALE	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
CURRICULUM: TITOLI DI STUDIO, ESPERIENZE PROFESSIONALI, FORMAZIONE ECC.			
COGNOME E NOME	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
LUOGO DI NASCITA	<input style="width: 50%;" type="text"/>	DATA DI NASCITA	<input style="width: 50%;" type="text"/>
CATEGORIA CONTRATTUALE	<input style="width: 50%;" type="text"/>	PROFILO PROFESSIONALE	<input style="width: 50%;" type="text"/>
DATA INIZIO RAPPORTO DI LAVORO	<input style="width: 50%;" type="text"/>	QUALIFICA INIZIALE	<input style="width: 50%;" type="text"/>
RAPPORTO DI LAVORO PRECEDENTI	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
DATORE DI LAVORO PRECEDENTE	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
CATEGORIA CONTRATTUALE	<input style="width: 50%;" type="text"/>	PROFILO PROFESSIONALE	<input style="width: 50%;" type="text"/>
DATA INIZIO RAPPORTO DI LAVORO	<input style="width: 50%;" type="text"/>	DATA FINE TERMINE	<input style="width: 50%;" type="text"/>
TITOLO DI STUDIO			
<input type="checkbox"/>	LICENZA ELEMENTARE		
<input type="checkbox"/>	LICENZA MEDIA		
<input type="checkbox"/>	DIPLOMA SUPERIORE	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input type="checkbox"/>	LAUREA	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
	ANNO DI CONSEGUIMENTO	<input style="width: 50%;" type="text"/>	VOTAZIONE <input style="width: 50%;" type="text"/>
ALTRI TITOLI DI STUDIO			
<input type="checkbox"/>	ALTRA LAUREA	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input type="checkbox"/>	DIPLOMA DI SPECIALIZZAZIONE IN	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input type="checkbox"/>	DOTTORATO DI RICERCA IN	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input type="checkbox"/>	ABILITAZIONE PROFESSIONALE IN	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
CORSI DI FORMAZIONE, AGGIORNAMENTO E ADDESTRAMENTO			
In qualità di discente:			
Durata	Ente erogatore	Descrizione	Anno
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
In qualità di docente:			
Durata	Ente erogatore	Descrizione	Anno
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Conoscenza software			
WORD	Livello	Suff.	Buono
EXCEL	Livello	Discr.	Ottimo
ACCESS	Livello	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>
.....		<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>
Conoscenza lingue straniere			
Inglese	Livello	Suff.	Buono
Francese	Livello	Discr.	Ottimo
Tedesco	Livello	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>
Spagnolo	Livello	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>
Progetti speciali svolti			
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Esperienze lavorative svolte nell'Ente			
Descrizione	Dal	Durata esperienza	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Esperienze lavorative svolte all'esterno dell'Ente			
Descrizione	Dal	Durata esperienza	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 50%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	

Il possesso delle conoscenze, sia generali che di base, si valuta su 6 livelli. A ciascun livello possono corrispondere punteggi, secondo l'esempio illustrato. Per una maggiore chiarezza e dettaglio del sistema

può essere opportuno, a livello di settore, definire in maniera più dettagliata i livelli di conoscenza, attraverso dettagli di conoscenze e illustrando riferimenti ad attività tecniche specifiche ed eventuali esemplificazioni. I livelli di padronanza delle conoscenze generali e specialistiche si articolano secondo il modello seguente:

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

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

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

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

Tabella 1

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

Tabella 2

CAPACITÀ RELAZIONALI	DESCRIZIONE
Capacità di gestire e mediare conflitti interpersonali	Capacità di orientare individui o gruppi a risolvere conflitti e/o ricercare soluzioni di interesse comune
Capacità di motivare le persone	Capacità di motivare i propri collaboratori ed in generale i gruppi di lavoro eventualmente costituiti
Capacità di gestione di gruppi	Capacità di stimolare e condurre gruppi diversi di lavoro per il fine comune del raggiungimento del risultato
Capacità di gestire relazioni tecniche	Capacità di gestire internamente ed esternamente relazioni tecniche
Capacità di interagire con l'utenza	Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza
Capacità di persuasione	Capacità di convincere e coinvolgere gli altri della bontà delle proprie idee, posizioni o opinioni
Capacità di creare un clima favorevole	Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone

Tabella 3

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

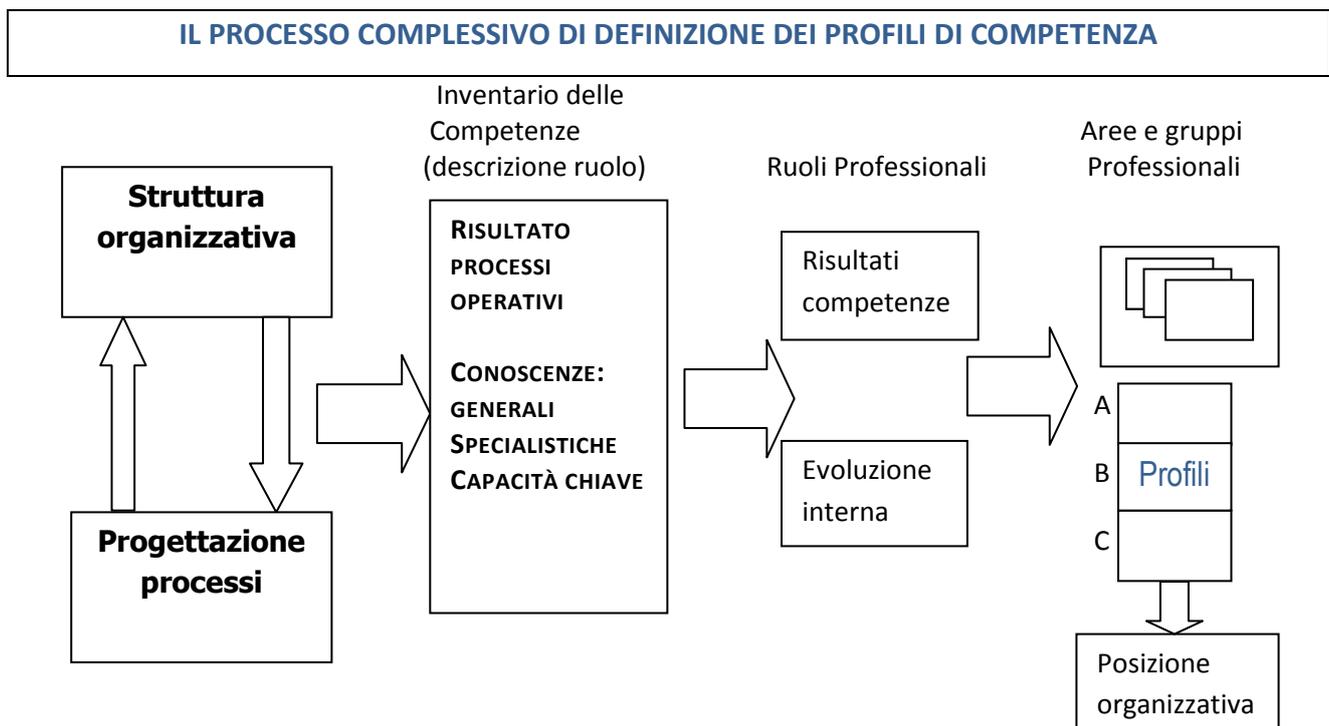
Tabella 4

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

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

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

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



Il passaggio successivo, una volta definita la mappa strategica e la mappa delle competenze, consiste nell'identificazione dei centri di responsabilità e sull'apporto dagli stessi forniti alle attività delineate nella mappa strategica.

Una volta delineati, i centri di responsabilità, sarà necessario tracciare la relazione tra essi e le attività delineate nella mappa strategica. Tali relazioni dovranno prevedere: a) la responsabilità diretta, intesa come responsabilità del risultato; b) la contribuzione diretta senza responsabilità, identificano la contribuzione in modo diretto ai risultati senza assumere una responsabilità diretta degli stessi; c) la contribuzione indiretta al risultato.

Per ogni attività prevista nella mappa strategica sarà pertanto possibile identificare il centro di responsabilità diretta del risultato e gli eventuali contributori diretti ed indiretti al citato risultato.

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

- La propria strategia in termini di obiettivi (strategici, di miglioramento, di consolidamento);

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

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

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

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di posizione organizzativa è, invece, collegata (art.9):

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

Infine, la misurazione e la **valutazione della performance individuale del personale** è collegata (art.9):

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

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

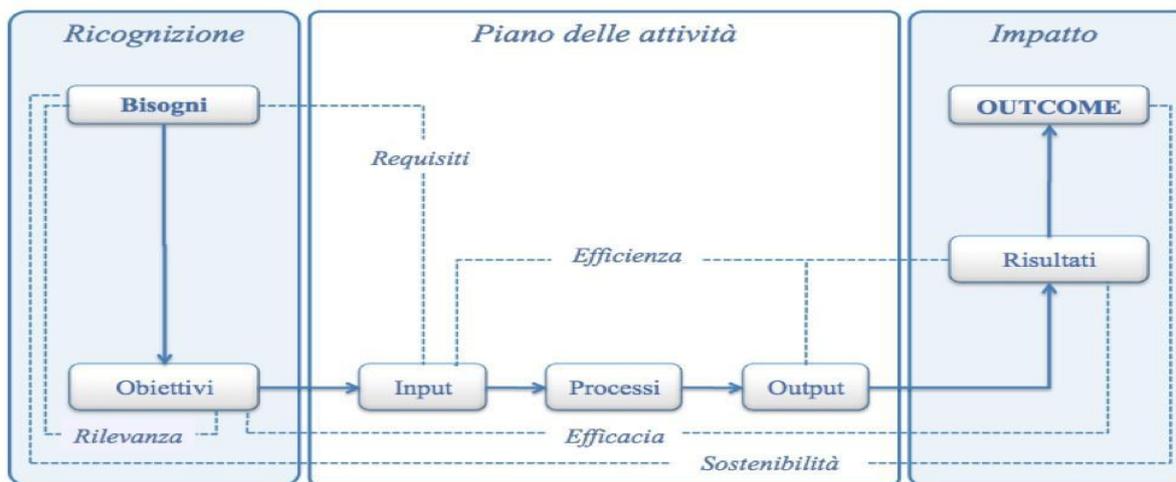
Gli indicatori potranno essere:

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

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

Una classificazione degli indicatori di performance

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



Scheda anagrafica dell'indicatore

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

Numero	Codifica progressiva univoca dell'indicatore
Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché vogliamo misurare questo aspetto?
Programma/obiettivo (di riferimento)	A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore?
Area	A quale area di attività della Mappa strategica si riferisce?
Processo di servizio	A quale processo di servizio della Mappa strategica si riferisce?
Tipo misura	Che tipo di misura è? efficacia, efficienza, stato risorse, equità, rischio, impatto
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Priorità	Quanto è importante su scala da 1 (prioritario) a 5 (marginale) l'indicatore?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> puntiamo?
Benchmarking (valore di riferimento)	Con cosa ci confrontiamo?

Responsabile dell'indicatore	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legata all'indicatore	Chi è <i>accountable</i> e responsabile per le <i>performance</i> rilevate tramite questo indicatore? (Centro di responsabilità diretta)
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuol stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Note:	

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

3) Piano della performance

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

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

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

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

B.S.C. : LE 4 PROSPETTIVE



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

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

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

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

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

Al fine di fornire un utile strumento per la predisposizione del piano della performance, partendo dalla mappa strategica, è possibile individuare qui di seguito un esempio pratico di applicazione:

Ambito strategico: Ambiente

Macro obiettivo: Conservazione delle risorse

Obiettivo: Risorse forestali

Indicatore: Incendi boschivi

Outcome: Diminuzione dell’incidenza attraverso la conoscenza del fenomeno

Obiettivo	Formula indicatore	Unità di misura	Target anno X	Target annoX+1	Target annoX+2	Fonte dati
Valutazione dell'efficacia delle scelte operate in materia di prevenzione e repressione	N. incendi/anno Sup.totale(ha) Sup.boscata(ha) Sup.non boscata	Unità Ettari Ettari Ettari	Analisi serie storica Rappresentazione grafica di sintesi	Interventi mirati per le zone a rischio. Soluzioni innovative	Verifica degli interventi ed analisi di miglioramento	Rilevazione dei dati del Coordinamento territoriale Ambientale del Corpo Forestale dello Stato

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

Indicatore	Incendi boschivi
Unità di misura	<ul style="list-style-type: none"> • Numero incendi annui • Superficie totale percorsa dal fuoco (ettari) • Superficie boscata annua percorsa dal fuoco (Ettari) • Superficie non boscata annua percorsa dal fuoco (Ettari) • % della superficie boscata percorsa dal fuoco in relazione alla tipologia di territorio
Utilità	L'indicatore rappresenta uno strumento utile nella valutazione dell'efficacia delle scelte operate in materia di prevenzione e repressione del fenomeno degli incendi boschivi evidenziando l'entità dell'impatto e l'andamento nel tempo del fenomeno
Fonte dei dati e metodologia di acquisizione	I dati per il calcolo dell'indicatore sono da reperire presso il Coordinamento Territoriale Ambientale del Corpo Forestale dello Stato che dispongono di informazioni puntuali e precise sugli incendi verificatesi nei comuni dell'area protetta. I dati devono riguardare il numero di incendi che si verificano annualmente, la superficie annua percorsa dal fuoco distinguendo la superficie boscata da quella non boscata e la percentuale di superficie boscata percorsa dal fuoco in funzione della tipologia forestale del territorio
Tipo di rappresentazione	I dati raccolti dovranno essere elaborati sia in forma di grafici di sintesi, sia mediante rappresentazione cartografica, al fine della comprensione immediata del fenomeno e della sua evoluzione storica
Periodicità di aggiornamento	Annuale

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

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

FASI	Pianificazione strategica	Program-mazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
ATTIVITÀ	Definizione strategie di medio - lungo periodo	Definizione degli obiettivi triennali	Verifica sullo stato avanzamento obiettivi	Rendicontazione dei risultati e delle performance	Valutazione dei risultati delle prestazioni	Erogazione dei premi
TEMPI	Entro il 31 ottobre		Cadenza trimestrale	Entro il 31 gennaio	Entro il 31 marzo	Entro il 30 aprile
STRUMENTI	Piano strategico Piano performance Bilancio di previsione		Sistema di misurazione Definizione indicatori	Relazione della performance entro il 30 giugno	Schede di valutazione	Sistema di valutazione
SOGGETTI RESPONSABILITÀ	Organo di indirizzo politico (consiglio direttivo) e Presidente	Giunta esecutiva	Presidente Direttore	Direttore e responsabili dei servizi	Presidente (valutazione del direttore) su proposta OIV Direttore per i responsabili e personale	Graduatoria formulata dall'OIV

VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

La valutazione complessiva per i dipendenti, distinti in Dirigenti di vertice, responsabili di servizio e la parte restante dei dipendenti andrà effettuata, mediante opportuna differenziazione tra le citate categorie, attraverso le sotto indicate categorie di valutazione:

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

L'organismo indipendente di valutazione certifica la metodologia di valutazione ed effettua la valutazione del vertice e dell'Ente nel suo complesso. A fronte di tale valutazione vi saranno i riconoscimenti previsti dalla normativa contrattuale e dalla legge.

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

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

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

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

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

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

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

Categoria	Profili contrattuali	Obiettivi dell' Unità organizzativa (peso pari al 30%)	Comportamenti (peso pari al 70%)	Descrizione
B	<ul style="list-style-type: none"> Assistente amministrativo Assistente contabile Assistente tecnico Assistente informatico Assistente scientifico Assistente grafico 	Contributo ai programmi dell'unità organizzativa o servizio di appartenenza	Capacità gestionali	<ul style="list-style-type: none"> Mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi ed alla qualità dei prodotti/servizi finali Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile Capacità di trasferire conoscenze e saperi verso i propri collaboratori ed essere punto di riferimento anche dei colleghi
			Capacità relazionali	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza Capacità di convincere e coinvolgere gli altri della bontà delle proprie idee, posizioni o opinioni Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone
			Capacità cognitive	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni Capacità di identificare le informazioni rilevanti, di individuare le fonti informative e di aggiornamento delle proprie competenze
			Orientamenti	<ul style="list-style-type: none"> Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e pianificare coerentemente la propria attività Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accortezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza

Categoria	Profili contrattuali	Obiettivi dell' Unità organizzativa (peso pari al 10%)	Comportamenti (peso pari al 90%)	Descrizione
A	<ul style="list-style-type: none"> Ausiliario amministrativo Ausiliario tecnico 	Contributo ai programmi dell'unità organizzativa o servizio di appartenenza	Capacità gestionali	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile
			Capacità relazionali	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone
			Capacità cognitive	<ul style="list-style-type: none"> Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni
			Orientamenti	<ul style="list-style-type: none"> Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accortezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza

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

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale del Direttore e del restante personale in misura diversa per le categorie professionali. A tale scopo, all'esito del monitoraggio finale, i responsabili delle posizioni organizzative predispongono una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in

particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati. Di tali motivazioni tiene conto il Direttore, ai fini della valutazione individuale.

SISTEMA PREMIANTE

Il Sistema Premiante comprende la premialità delle Performance Individuali ed Organizzative, del Bonus per le Eccellenze, del Premio annuale per l'Innovazione, del Premio per l'Efficienza, delle Progressioni Economiche Orizzontali, dei Percorsi di Carriera, degli Incarichi di Responsabilità, dei Percorsi di Alta Formazione e degli altri Istituti Contrattuali minori. La Performance Generale è costituita dalla somma della Performance Individuale, dalla Performance Organizzativa, dal Bonus per le Eccellenze e dal Premio Annuale per l'Innovazione. Le premialità previste sono finanziate con l'indennità di risultato per i dirigenti e con il Fondo Unico di Amministrazione per i titolari di responsabili di unità organizzativa (responsabili dei servizi) e per gli altri dipendenti.

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

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

Per quanto riguarda i responsabili titolari di unità organizzativa la tabella che segue indica le premialità da corrispondere:

N°	Premialità	Riferimento	Finanziata con	Finanziata con	Percentuale riservata
1	Performance individuale	Raggiungimento degli obiettivi	Raggiungimento degli obiettivi organizzativa	Fondo produttività	75%
2	Performance organizzativa	Comportamenti organizzativi	Comportamenti organizzativi	Fondo produttività	25%

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

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

Secondo le disposizioni di cui al D.Lgs.150/09 restano da stabilire gli ulteriori premialità non finanziate direttamente con il F.U.A. ossia:

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

Per quanto riguarda la distribuzione in fasce previste dall'art.19, comma 1, del D.lgs.150/09, a seguito dell'intesa del 04/02/2011 tra il Ministero della Pubblica Amministrazione e le parti sindacali, è intervenuto il D.Lgs.141/2011 nel quale è prevista l'utilizzazione delle citate fasce esclusivamente per le risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'art. 61 del DI n. 112/2008, convertito, con modificazioni, dalla legge 133/2008 (c.d. dividendo dell'efficienza) e per le progressioni di carriera. Questo fa sì che le misure della manovra estiva, che congelano il trattamento fondamentale e ridefiniscono i fondi destinati alla contrattazione integrativa, non determinino un decremento retributivo come conseguenza dell'applicazione dell'art. 19. Le scelte operate tendono a collegare gli effetti della riforma Brunetta, connessi con il sistema premiante delle fasce, alla sussistenza di risorse finanziarie aggiuntive, per evitare di incidere sui redditi già incisi dalla manovra finanziaria. È una chiave di lettura importante offerta a tutte le amministrazioni pubbliche che dovranno sottoscrivere i contratti integrativi in applicazione dell'art. 19 citato. Con lettera circolare n.1 del 17/02/2011 il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione ha chiarito quanto segue:

“Con la presente lettera-circolare si forniscono indicazioni relative all'applicazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, anche in relazione a quanto previsto dall'Intesa del 4 febbraio 2011. Si fa al riguardo presente che, ai sensi dell'articolo 65 del decreto legislativo n. 150 del 2009, dal 1° gennaio 2011 tutti i contratti integrativi vigenti alla data del 15 novembre 2009, e non adeguati alla nuova ripartizione di competenza fra fonte unilaterale e fonte collettiva nonché a quanto previsto dalle disposizioni del Titolo III del dello stesso decreto legislativo n. 150 del 2009 in materia di merito e premi, hanno cessato la loro efficacia e non sono più applicabili. Risultano, peraltro, pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità nonché le altre disposizioni dello stesso d.lgs. 150 del 2009, nei termini nello stesso previsti, secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Ministro per la Pubblica amministrazione e l'innovazione del 13 maggio 2010, n. 7. Attraverso la citata Intesa del 4

febbraio 2011, le parti, nell'ambito dell' "Intesa per l'applicazione dell'accordo quadro sulla riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009 relativa ai comparti contrattuali del settore pubblico", siglata in data 30 aprile 2009, hanno convenuto, tra l'altro, sulla necessità di evitare la diminuzione delle retribuzioni complessive, comprensive della parte accessoria, conseguite dai lavoratori nel corso del 2010, che si determinerebbe per effetto dell'applicazione degli strumenti di differenziazione retributiva previsti dall'articolo 19 del decreto legislativo n. 150 del 2009. Per conseguire tale risultato, l'Intesa prevede che per l'applicazione del comma 1 di detto articolo potranno essere utilizzate esclusivamente le risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'articolo 61 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, con la legge 6 agosto 2008, n. 133 (c.d. dividendo dell'efficienza), ciò con riferimento alle amministrazioni destinatarie delle predette disposizioni. Le predette modalità attuative, relative in via esclusiva al predetto articolo 19 del decreto legislativo n. 150 del 2009, troveranno applicazione, come espressamente sancito nell'Intesa: "in attesa della stipulazione dei nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro". Pertanto, successivamente alla stipulazione dei prossimi contratti collettivi nazionali di lavoro, la norma in commento sarà applicabile con riferimento al complesso delle risorse dedicate alla retribuzione della performance con le modalità e nelle misure previste nel decreto legislativo n. 150 del 2009. Resta ovviamente fermo l'obbligo per la contrattazione integrativa di rispettare, in virtù dei principi di merito, premialità e selettività, il divieto di erogazione indifferenziata della retribuzione accessoria, sulla base dei principi dello stesso decreto legislativo n. 150 del 2009, delle altre disposizioni normative vigenti in materia di retribuzione accessoria (cfr. articoli 7, comma 5, 40, comma 3-bis, e 45, comma 3 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165; articolo 2, comma 32, della legge 22 dicembre 2008, n.203) e della giurisprudenza contabile (cfr., ex multis, Corte conti, sez. Lombardia, 4 marzo 2010, n. 287; Corte conti, sez. Abruzzo, 26 aprile 2006, n., 239; Corte conti, sezione centrale, 1° settembre 2004; Corte conti, sez. Il centrale, 1 settembre 2004, n. 280; Corte conti, sez. Sardegna, 14 marzo 2007, n. 274; Corte conti, sez. Campania, 25 gennaio 2001, n. 79 e Corte conti, sez. Lombardia, 8 luglio 2008, n. 457; Corte dei Conti, sez. centrale, 12 febbraio 2003, n. 44)".

LA COMUNICAZIONE DI VALUTAZIONE

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

1. La valutazione è sempre presente nelle relazioni umane;
2. La valutazione è sempre bidirezionale, deve generare un feedback continuo tra le persone; molto spesso la ricerca del feedback può generare insicurezza nel responsabile;
3. La valutazione implica dei giudizi di valore;
4. La valutazione può essere considerata anche come un mezzo che aiuta ed indirizza il cambiamento;
5. La valutazione comporta una presa di posizione, responsabilità per il giudizio emesso;
6. Valutare significa attribuire valore, perciò la valutazione della risorsa deve avere come obiettivo primario la sua crescita e non la sua "condanna" per il mancato raggiungimento dell'obiettivo posto;

7. La valutazione ha un aspetto relazionale ed uno emotivo, cioè la valutazione è un processo che alimenta l'autostima di una risorsa e migliora le capacità relazionali di ambedue i soggetti coinvolti nella valutazione (valutatore e valutato);
8. La valutazione non deve esaurirsi nella scheda o nel colloquio, ma è un continuum integrato con le relazioni quotidiane, cioè si parla di informalità nella valutazione.

COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

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

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

EFFETTI DI DISTORSIONE DELLA VALUTAZIONE

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

EFFETTO ALONE	Il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere da questo tutta la valutazione
STANDARDIZZAZIONE	Il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione
APPIATTIMENTO	Il valutatore assegna costantemente il valore medio per ogni fattore di valutazione
GENEROSITA'	Il valutatore è influenzato dal timore di danneggiare il valutato
DUREZZA	Il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo
SLITTAMENTO	Il valutatore, in giudizi successivi, assegna acriticamente punteggi sempre migliori
INFLUENZA DEI PREGIUDIZI	Il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità legate a stereotipi (è giovane, è donna, non è laureato, è meridionale, etc...)
INFLUENZA DELLA MANSIONE	Il valutatore, anziché prendere in considerazione la prestazione del valutato, si riferisce alla mansione a lui affidata
INFLUENZA DI GIUDIZI PRECEDENTI	Il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza piuttosto che a basarsi sulle prestazioni attuali

PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per quanto concerne le garanzie di una equa valutazione queste si ottengono nella misura in cui si sviluppa in modo corretto l'intero processo valutativo, a partire dal momento iniziale di comunicazione della scheda

ai valutati, allo sviluppo dei colloqui intermedi ed ad un corretto colloquio finale. L'OIV dovrà in ogni caso preventivamente verificare che:

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

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

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

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

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

ALLEGATO A**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIRETTORE****1. VERIFICHE PRELIMINARI ALLA VALUTAZIONE**

Prima di procedere alla valutazione delle Performance del Direttore in termini di risultati e comportamenti organizzativi con conseguente redistribuzione dell'indennità di risultato. L'OIV verifica se sono state rispettate le seguenti prescrizioni previste dalla legislazione anche sulla base delle raccomandazioni della CIVIT in merito alla verifica puntuale delle responsabilità dirigenziali, oggetto di valutazione delle prestazioni dirigenziali secondo la tabella che segue:

OBBLIGO	PRESCRIZIONE NORMATIVA	NORMATIVA
Emanazione del provvedimento amministrativo	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di <u>valutazione della performance individuale</u> , nonché responsabilità disciplinare e amministrativo contabile	Art. 2, comma 9, Legge 241/90 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Partecipazione alla conferenza di servizi ovvero adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento	La mancata partecipazione alla conferenza di servizi ovvero adozione della determinazione motivata di conclusione del procedimento sono valutate ai fini della responsabilità dirigenziale o disciplinare e amministrativa, nonché ai fini dell' <u>attribuzione della retribuzione di risultato</u>	Art.14 ter, comma 6 bis, Legge 241/90 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Non ricorrere a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie e di non utilizzare i collaboratori come lavoratori subordinati	Il ricorso a contratti di collaborazione coordinata e continuativa per lo svolgimento di funzioni ordinarie o l'utilizzo dei collaboratori come lavoratori subordinati è causa di responsabilità amministrativa per il dirigente che ha stipulato il contratto	Art.7, comma 6, D.Lgs.165/01 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Raggiungimento degli obiettivi di performance e osservanza delle direttive imputabili al dirigente	Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance, ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente, comportano l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può revocare l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'art.23 ovvero recedere dal rapporto di lavoro	Art.21 comma 1 D.Lgs.165/01 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Regolarità dell'utilizzo del lavoro flessibile	Al dirigente responsabile di irregolarità nell'utilizzo del lavoro flessibile <u>non può essere erogata la retribuzione di risultato</u> . I dirigenti che operano in violazione delle disposizioni di cui all'art.36 D.Lgs.165/01 sono responsabili anche ai sensi dell'art.21 dello stesso decreto	Art.36, comma 3 e comma 5, D.Lgs.165/01 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Esercizio dell'azione disciplinare	Il mancato esercizio o decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o a ritardo, senza giustificato motivo, degli atti di procedimento disciplinare o a valutazione sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì, la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari al doppio del periodo di durata della sospensione	Art.55 sexies, comma 3, D.Lgs.165/01 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Controllo sulle assenze	Il responsabile della struttura in cui il dipendente lavora nonché il dirigente eventualmente preposto all'amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle disposizioni dell'art.55 septies del D.Lgs.165/01 relative alle assenze, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le condotte assenteistiche. Si applicano	Art. 5 septies, comma 6, D.Lgs.165/01 (tutte le amministrazioni pubbliche)

	al riguardo le disposizioni degli artt.21 e 55-sexies, comma 3	
Osservanza delle disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici	L'inosservanza delle disposizioni della presente legge comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del D.lgs.165/01 ferme restando le eventuali responsabilità penali e civili previste dalle norme vigenti	Art.9 Legge 4/2004 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Attuazione delle disposizioni dell'amministrazione digitale	L'attuazione delle disposizioni del codice dell'amministrazione digitale (D.L. 82/2005) rileva <u>ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale</u> dei dirigenti	Art.12 D.L. 82/2005 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Comunicazione e aggiornamento dei dati pubblici (di cui all'art.54 D.L.82/2005) che devono essere contenuti nei siti delle P.A.	La mancata comunicazione o aggiornamento dei dati pubblici previsti dall'art.54 del D.Lgs. 82/2005, che i siti delle pubbliche amministrazioni devono contenere, è <u>rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale</u> dei dirigenti	Art.54 D.Lgs. 82/2005 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Pubblicazione nei siti delle pubbliche amministrazioni dei moduli e formulari vari	Le P.A. provvedono a definire e a rendere disponibili per via telematica l'elenco della documentazione richiesta per i singoli procedimenti, i moduli ed i formulari validi ad ogni effetto di legge, anche ai fini delle dichiarazioni sostitutive di certificazioni e delle dichiarazioni sostitutive di notorietà. Le pubbliche amministrazioni non possono richiedere l'uso di moduli e formulari che non siano stati pubblicati; in caso di omessa pubblicazione, i relativi procedimenti possono essere avviati anche in assenza dei suddetti moduli e formulari. La mancata pubblicazione è altresì <u>rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili</u> .	Art.57 comma 2, D.Lgs.82/2005 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Comunicazione degli elementi necessari al completamento e aggiornamento dell'indice degli indirizzi delle pubbliche amministrazioni	Le amministrazioni aggiornano gli indirizzi ed i contenuti dell'indice tempestivamente e comunque con cadenza almeno semestrale secondo le indicazioni di DigitPa. La mancata comunicazione degli elementi necessari al completamento dell'indice e del loro aggiornamento è valutata ai fini della responsabilità dirigenziale e <u>dell'attribuzione della retribuzione di risultato</u> ai dirigenti responsabili.	Art.57-bis, comma 3 D.L.82/2005 (tutte le amministrazioni pubbliche)
Comunicazione dei dati necessari alla predisposizione della ricognizione puntuale di tutti i contributi pluriennali iscritti nel bilancio dello Stato	La mancata comunicazione dei dati necessari alla predisposizione della ricognizione puntuale di tutti i contributi pluriennali iscritti nel bilancio dello Stato allegata al quadro riassuntivo di tutte le leggi di spesa a carattere pluriennale comporta l'applicazione di una <u>sanzione amministrativa pecuniaria a carico del dirigente responsabile pari al 5 per cento della sua retribuzione di risultato</u>	Art.10 Legge 196/2009 (tutte le pubbliche amministrazioni)
Comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione delle attività di analisi e valutazione della spesa	La mancata Comunicazione delle informazioni necessarie alla realizzazione delle attività di analisi e valutazione della spesa comporta l'applicazione di <u>sanzioni amministrative commisurate ad una percentuale della loro retribuzione di risultato compresa da un minimo del 2 per cento ad un massimo del 7 per cento</u>	Art.49 Legge 196/2009 (tutte le pubbliche amministrazioni)
Adozione del piano della performance	In caso di mancata adozione del piano della performance è fatto <u>divieto di erogazione della retribuzione di risultato</u> ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione del piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti	Art.10 D.Lgs.150/09 (tutte le pubbliche amministrazioni)
Adozione e realizzazione del programma triennale della trasparenza e l'integrità; assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale delle informazioni nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito", nonché di quelli relativi alla posta elettronica certificata	In caso di mancata adozione e realizzazione del programma triennale della trasparenza e l'integrità; assolvimento degli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale delle informazioni nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito", nonché di quelli relativi alla posta elettronica certificata, è fatto <u>divieto di erogazione della retribuzione di risultato</u> ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti	Art.11 D.Lgs.150/09 (tutte le pubbliche amministrazioni)
Pubblicazione sui siti istituzionali delle P.A. dell'elenco degli atti e documenti che l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza	La mancata pubblicazione sui siti istituzionali delle P.A. dell'elenco degli atti e documenti che l'istante ha l'onere di produrre a corredo dell'istanza è <u>altresì valutata ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato</u>	Art.6, comma 2 Legge 106/2011 (tutte le pubbliche amministrazioni)
Trasmissione entro il termine previsto dei dati per la definizione	In caso di omessa trasmissione, senza motivata giustificazione, entro il termine previsto nella richiesta del MEF dei dati per la definizione dei fabbisogni standard	Art.9, comma 3, Legge

dei fabbisogni standard	propri dei programmi di spesa delle amministrazioni centrali dello stato l'amministrazione competente riduce la retribuzione di risultato dei dirigenti responsabili nella misura del 2 per cento	111/2011 (solo pubbliche amministrazioni statali)
Controllo sull'adempimento dell'obbligo, decorrente dal 01/01/2013, di pubblicazione in internet delle informazioni previste ai sensi dell'art.18 D.L. 83/2012 relative alla concessione o attribuzione di benefici economici, successivi all'entrata in vigore del citato D.L. e di importo complessivo superiore a 1.000 euro nell'anno solare, a imprese, professionisti, enti pubblici e privati.	A decorrere dal 01/01/2013, per le concessioni di vantaggi economici successivi all'entrata in vigore del D.L. 83/2012 la pubblicazione ai sensi dell'art.18 dello stesso decreto costituisce condizione legale di efficacia del titolo legittimante delle concessioni ed attribuzioni di importo complessivo superiore a 1.000 euro nel corso dell'anno solare e la sua eventuale omissione o incompletezza è rilevata d'ufficio dagli organi dirigenziali e di controllo, sotto la propria diretta responsabilità amministrativa, patrimoniale e contabile per l'indebita concessione o attribuzione del beneficio economico.	Art.18 Legge 07/08/2012 n.134 (Tutte le P.A. centrali, regionali e locali, i concessionari di servizi pubblici e le società a prevalente controllo pubblico)
A decorrere dal 2013 rispetto del limite del 50% della spesa sostenuta nell'anno 2011 per l'acquisto, la manutenzione ed il noleggio di autovetture, nonché per l'acquisto di buoni taxi. Concessione utilizzo delle autovetture di servizio e di rappresentanza, assegnate in uso esclusivo, soltanto ai fini delle esigenze di servizio del titolare	A decorrere dal 2013 rispetto del limite del 50% della spesa sostenuta nell'anno 2011 per l'acquisto, la manutenzione ed il noleggio di autovetture, nonché per l'acquisto di buoni taxi. Il predetto limite può essere derogato per il solo 2013 in caso di contratti pluriennali. L'utilizzo delle autovetture di servizio e di rappresentanza, assegnate in uso esclusivo, soltanto ai fini delle esigenze di servizio del titolare. La violazione delle citate disposizioni è valutabile ai fini della responsabilità amministrativa e disciplinare dei dirigenti.	Art.5, comma 2,3 e 4, Legge 07/08/2012 n.134 (Tutte le P.A. centrali, regionali e locali, i concessionari di servizi pubblici e le società a prevalente controllo pubblico)
Trasmissione di documenti attraverso la posta elettronica tra le pubbliche amministrazioni.	L'inosservanza della disposizione di trasmissione dei documenti tra pubbliche amministrazioni via posta elettronica, ferma restando la responsabilità per danno erariale, comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare.	Art.6 comma1, lett.a) D.L.18/10/2012 n.179 (Tutte le P.A.)
Istanze e dichiarazioni presentate alle pubbliche amministrazioni e ai gestori di pubblici esercizi in via telematica	Comporta responsabilità dirigenziale e responsabilità disciplinare il mancato avvio del procedimento da parte del titolare dell'ufficio competente a seguito di istanza o dichiarazione inviate secondo le seguenti modalità: <ul style="list-style-type: none"> • se sottoscritte mediante la firma digitale, il cui certificato è rilasciato da un certificatore accreditato; • ovvero quando l'autore è identificato dal sistema informatico con i diversi strumenti di cui all'articolo 64, comma 2, nei limiti di quanto stabilito da ciascuna amministrazione ai sensi della normativa vigente nonché quando le istanze e le dichiarazioni sono inviate con le modalità di cui all'articolo 38, comma 3, del d.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445; • ovvero se trasmesse dall'autore mediante la propria casella di posta elettronica certificata purché le relative credenziali di accesso siano state rilasciate previa identificazione del titolare, anche per via telematica secondo modalità definite con regole tecniche adottate ai sensi dell'articolo 71, e ciò sia attestato dal gestore del sistema nel messaggio o in un suo allegato. In tal caso, la trasmissione costituisce dichiarazione vincolante ai sensi dell'articolo 6, comma 1, secondo periodo. Sono fatte salve le disposizioni normative che prevedono l'uso di specifici sistemi di trasmissione telematica nel settore tributario. 	Art.6 comma1, lett.b) e c) D.L.18/10/2012 n.179 (Tutte le P.A.)
Accesso telematico e riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni	L'accesso telematico a dati, documenti e procedimenti e il riutilizzo dei dati e documenti è disciplinato dai soggetti di cui all'articolo 2, comma 2, secondo le disposizioni del presente codice e nel rispetto della normativa vigente. Entro 120 giorni dall'entrata in vigore del presente decreto-legge, le pubbliche amministrazioni pubblicano nel proprio sito web, all'interno della sezione «Trasparenza, valutazione e merito» i regolamenti che disciplinano l'esercizio della facoltà di accesso telematico il riutilizzo, compreso il catalogo dei dati e dei metadati in loro possesso. I dati e i documenti che le amministrazioni titolari pubblicano, con qualsiasi	Art.9 comma1, lett.a) D.L.18/10/2012 n.179 (Tutte le P.A.)

	<p>modalità, senza l'espressa adozione di una licenza di cui all'articolo 2, comma 1, lettera h), del decreto legislativo 24 gennaio 2006, n. 36, si intendono rilasciati come dati di tipo aperto ai sensi all'articolo 68, comma 3, del presente Codice. L'eventuale adozione di una licenza di cui al citato articolo 2, comma 1, lettera h), è motivata ai sensi delle linee guida nazionali di cui al comma 7.</p> <p>Nella definizione dei capitolati o degli schemi dei contratti di appalto relativi a prodotti e servizi che comportino la raccolta e la gestione di dati pubblici, le pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 2, comma 2, prevedono clausole idonee a consentire l'accesso telematico e il riutilizzo, da parte di persone fisiche e giuridiche, di tali dati, dei metadati, degli schemi delle strutture di dati e delle relative banche dati.</p> <p>Le attività volte a garantire l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni rientrano tra i <u>parametri di valutazione della performance dirigenziale</u> ai sensi dell'articolo 11, comma 9, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150</p>	
<p>Dati di tipo aperto e inclusione digitale.</p>	<p>Entro il 31 marzo di ogni anno, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, pubblicano nel proprio sito web, gli obiettivi di accessibilità per l'anno corrente. La mancata pubblicazione è altresì rilevante ai <u>fini della misurazione e valutazione della performance individuale</u> dei dirigenti responsabili.</p> <p>L'inosservanza delle disposizioni del presente articolo, ivi inclusa la mancata pubblicazione degli obiettivi di cui al comma 5:</p> <p>a) e' rilevante ai <u>fini della misurazione e della valutazione della performance individuale</u> dei dirigenti responsabili;</p> <p>b) comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, ferme restando le eventuali responsabilità penali e civili previste dalle disposizioni vigenti.</p>	<p>Art.9 co. 7 e co. 9 D.L.18/10/2012 n.179</p> <p>(Tutte le P.A.)</p>
<p>Attività delle comunità intelligenti</p>	<p>L'inclusione intelligente consiste nella capacità, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di offrire informazioni nonché progettare ed erogare servizi e fruibili senza discriminazioni dai soggetti appartenenti a categorie deboli o svantaggiate e funzionali alla partecipazione alle attività delle comunità intelligenti, definite dal piano nazionale di cui al comma 2, lettera a), secondo i criteri stabiliti con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri o del Ministro delegato all'innovazione tecnologica.</p> <p>L'accessibilità dei sistemi informatici di cui all'articolo 2 della legge 9 gennaio 2004, n. 4, e l'inclusione intelligente costituiscono principi fondanti del piano nazionale delle comunità intelligenti e dello statuto delle comunità intelligenti nonché delle attività di normazione, di pianificazione e di regolamentazione delle comunità intelligenti.</p> <p>Nelle procedure di appalto per l'acquisto di beni e per la fornitura di servizi informatici svolte dalle amministrazioni pubbliche che aderiscono allo statuto delle comunità intelligenti, il rispetto dei criteri di inclusione intelligente stabiliti con il decreto di cui al comma 4 e' fatto oggetto di specifica voce di valutazione da parte della stazione appaltante ai fini dell'attribuzione del punteggio dell'offerta tecnica, tenuto conto della destinazione del bene o del servizio. L'Agenzia per l'Italia digitale vigila, anche su segnalazione di eventuali interessati, sul rispetto del presente comma.</p> <p>L'inosservanza delle sopra citate disposizioni:</p> <p>a) e' rilevante ai <u>fini della misurazione e della valutazione della performance individuale</u> dei dirigenti responsabili;</p> <p>b) comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.</p>	<p>Art.20 commi 16,17,18,19 D.L.18/10/2012 n.179</p> <p>(Tutte le P.A.)</p>
<p>Piano triennale di prevenzione della corruzione e adozione delle procedure per la selezione e la</p>	<p>L'organo di indirizzo politico, su proposta del responsabile individuato ai sensi del comma 7, entro il 31 gennaio di ogni anno, adotta il piano triennale di prevenzione della corruzione, curandone la trasmissione al Dipartimento della funzione pubblica.</p>	<p>Art.1 comma 8</p>

formazione dei dipendenti	L'attività di elaborazione del piano non può essere affidata a soggetti estranei all'amministrazione. Il responsabile, entro lo stesso termine, definisce procedure appropriate per selezionare e formare, ai sensi del comma 10, i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione. Le attività a rischio di corruzione devono essere svolte, ove possibile, dal personale di cui al comma 11. La mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti <u>costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale.</u>	Legge 06/11/2012 n.190 (Tutte le P.A.)
Commissione all'interno dell'amministrazione di un reato di corruzione	In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi tutte le seguenti circostanze: a) di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il piano di cui al comma 5 e di aver osservato le prescrizioni di cui ai commi 9 e 10 del presente articolo; b) di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano. La sanzione disciplinare a carico del responsabile individuato ai sensi del comma 7 non può essere inferiore alla sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un minimo di un mese ad un massimo di sei mesi.	Art.1 commi 12 e 13 Legge 06/11/2012 n.190 (Tutte le P.A.)
Ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano nazionale anticorruzione	In caso di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal piano, il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, e successive modificazioni, nonché, per omesso controllo, sul piano disciplinare. La violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare. Entro il 15 dicembre di ogni anno, il dirigente individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo pubblica nel sito web dell'amministrazione una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette all'organo di indirizzo politico dell'amministrazione. Nei casi in cui l'organo di indirizzo politico lo richieda o qualora il dirigente responsabile lo ritenga opportuno, quest'ultimo riferisce sull'attività.	Art.1 comma 14 Legge 06/11/2012 n.190 (Tutte le P.A.)
Pubblicazione delle informazioni rilevanti ai fini della trasparenza dell'attività amministrativa	La mancata o incompleta pubblicazione, da parte delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni di cui al comma 31 costituisce violazione degli standard qualitativi ed economici ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198, ed è comunque valutata ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni. Eventuali ritardi nell'aggiornamento dei contenuti sugli strumenti informatici sono sanzionati a carico dei responsabili del servizio.	Art.1 comma 33 Legge 06/11/2012 n.190 (Tutte le P.A.)

In considerazione dei rilevanti adempimenti previsti dalla legislazione, sarà cura evidenziare nel piano della performance tali obiettivi, come sopra distinti, al fine di verificare da parte dell'OIV i tempi previsti e le modalità di tale adeguamento. A tale esemplificativo sono indicati quale suggerimento nella scheda di valutazione del direttore il riferimento al piano della performance.

Assume, inoltre, particolare importanza e con necessaria opportuna evidenza la verifica degli adempimenti previsti dall'art.57 del D.Lgs.165/01 in materia di obblighi sulle pari opportunità. Non essendosi dotato ancora l'Ente del Comitato Unico di Garanzia. Nella scheda di valutazione del Direttore è stato inserito tale obiettivo da realizzarsi assolutamente entro il primo semestre 2013.

2. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

Gli obiettivi devono essere in numero non superiore a 5 e non inferiori a tre, riferiti all'arco temporale di un anno. Tutti gli obiettivi sono negoziati con il Presidente all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano della Performance, ed assegnati indicatori e pesi ponderali. Entro il 30 giugno gli

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

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

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

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

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

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

3. COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

Sezione A –PIANIFICAZIONE E GESTIONE

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

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

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

COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI
SEZIONE A – PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Sezione B –GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

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

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

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

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
SEZIONE B – GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Sezione C -COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

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

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

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

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
SEZIONE C – COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

Sezione D – ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE

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

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

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

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
SEZIONE D – ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE

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

- 1) Grado di soddisfazione dell'utenza. Il Direttore dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine annuale sulla soddisfazione del cittadino/utente. Il contenuto e le modalità di tale indagine dovranno essere concordate con il Presidente con riferimento almeno ad uno degli strumenti di rilevazione della soddisfazione, come la carta dei servizi, la customer satisfaction, questionari specifici, ecc. L'indagine dovrà essere svolta in forma anonima, la quantità delle

risposte dovrà essere statisticamente significativa e non dovranno essere prese in considerazione le risposte non coerenti;

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

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

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

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

Scheda riepilogativa di valutazione

Sessione di valutazione	Anno	
Nome e cognome		Incarico:
Valutatore		

Raggiungimento degli obiettivi individuali PESATURA: 75/100

N.	Obiettivo assegnato	Indicatore	Standard	Peso ponderale	Grado della valutazione in % da 0 a 100	Valutazione in %
1	Adeguamento art.57 D.Lgs.165/01 (pari opportunità)	Temporale – da realizzarsi entro 06/2013	Conformità alla legge ed alle direttive emanate in materia			
2	Adempimenti previsti da disposizioni legislative (v.tabella)	Secondo il piano della performance	Secondo il piano della performance			
3						
4						
5						
S1 = somma delle valutazioni percentuali degli obiettivi						% tot

Competenze e comportamenti PESATURA: 25/100

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

Giudizio sintetico:

Feed Back del valutato:

Data:

Firma del Presidente _____

Firma del Valutato _____

ALLEGATO B

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. VERIFICHE PRELIMINARI ALLA VALUTAZIONE

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

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

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

2. RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

Gli obiettivi devono essere in numero non superiore a 5 e non inferiori a tre, riferiti all'arco temporale di un anno.

Tutti gli obiettivi sono negoziati con il Direttore all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano della Performance, ed agli stessi sono assegnati indicatori e pesi ponderali. Entro il 30 giugno gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati nell'ipotesi che non sia stato possibile un loro raggiungimento per responsabilità non imputabili al Responsabile. Eventuali nuovi obiettivi che emergessero durante l'anno, dovranno essere negoziati con il Direttore che assegnerà anche il peso ponderale eventualmente rimodulando quello degli altri obiettivi. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio. Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al Responsabile e non sarà stato rimodulato, lo stesso sarà considerato come raggiunto. Tra gli obiettivi assegnati devono essere indicati gli indicatori, le finalità strategiche di riduzione dei costi/aumento

delle entrate ed il miglioramento dei tempi, nonché gli standard di qualità da raggiungere prefissati dall'ente e/o dalla Commissione nazionale (certificazioni ISO, CAF, Regolamento Emas, ecc.). Tutti gli obiettivi assegnati dovranno avere le qualità e caratteristiche di cui all'art. 5 del D.Lgs n. 150/2009 ed in particolare sono considerati qualificati elementi standard di qualità, apprezzabili in ambito di processi di misurazione e di valutazione, i seguenti requisiti:

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

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

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

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

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

1. COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

Sezione A –PIANIFICAZIONE E GESTIONE

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

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

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

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
SEZIONE A – PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Sezione B –GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

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

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

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

Sezione C -COMUNICAZIONE E COOPERAZIONE

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

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

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

Sezione D – ORGANIZZAZIONE ED INNOVAZIONE

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

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

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

COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI
SEZIONE D – ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE

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

Scheda riepilogativa di valutazione

Sessione di valutazione	Anno	
Nome e cognome		Incarico:
Valutatore		

Raggiungimento degli obiettivi individuali PESATURA: 75/100

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

Competenze e comportamenti PESATURA: 25/100

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

Giudizio sintetico:

--

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

--

Valutazione finale a seguito di riesame:

--

Data:

Firma del Direttore _____

Firma del Valutato _____

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

Data:

Firma del Direttore _____

ALLEGATO C

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RESTANTE PERSONALE

1. PREMESSA PER LA VALUTAZIONE

Il fondo per il salario accessorio, alimenta in modo prevalente sia la Performance Individuale (ovvero di contribuzione alla performance organizzativa) per una quota che varia dal 10% per il personale di categoria A, al 30% per il personale di categoria B, al 50% per il personale di categoria C non titolare di posizione organizzativa ed infine del 75% per i titolari di posizione organizzativa. Correlativamente per la performance collegata alle competenze e comportamenti la percentuale di valutazione varierà dal 90% al 25%. Le risorse del fondo sono assegnate dal Direttore ai vari responsabili titolari di posizione organizzativa in proporzione al numero dei dipendenti a loro assegnati e alle rispettive categorie di inquadramento giuridico (dipendenti equivalenti) secondo la seguente tabella:

Parametri retributivi (CCNL 12/08/2009)

	Stipendio	Parametri
C5	27.062,42	1,651
C4	25.409,99	1,550
C3	23.140,05	1,412
C2	21.903,40	1,336
C1	21.147,84	1,290
B3	20.528,61	1,252
B2	19.389,80	1,183
B1	18.218,50	1,112
A3	17.853,65	1,089
A2	17.296,51	1,055
A1	16.390,72	1,000

Dove ponendo pari a 1,00 il valore tabellare giuridico più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria A1 (€ 16.390,72), tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari giuridici di ingresso delle categorie per il suddetto valore-base. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 12/08/2009 per gli Enti pubblici non economici, e possono essere cambiati al cambiare dei contratti. Il Direttore, con possibilità di delega ad una prima valutazione da parte dei responsabili titolari di posizione organizzativa, valuterà il personale in qualità di datore di lavoro nell'ambito della valutazione dei risultati, delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti.

L'attribuzione dei punteggi, essendo al momento state rinviate le fasce per l'erogazione del premio di produttività, sarà effettuato sulla base della valutazione complessiva effettuata, con posizionamento nelle tre fasce di merito esclusivamente al fine dell'erogazione del premio di efficienza (qualora attribuito) e per le progressioni di carriera (P.E.O. e verticalizzazioni). In caso di parità di punteggio all'interno di due fasce verrà utilizzato quale fattore di posizionamento nella graduatoria della fascia più elevata il minor numero di assenze (ad esclusione delle ferie) nell'arco dell'anno di osservazione, e in caso di ulteriore parità sarà presa in considerazione l'anzianità più elevata di servizio.

2.RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.

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

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

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

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

3.COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

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

CATEGORIA C (non titolare di posizione organizzativa)

Competenza e comportamenti generali				
Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
Capacità gestionali				
Capacità relazionali				
Capacità cognitive				
Orientamenti				

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

- Capacità gestionali, intese come:
 - Capacità di prendere delle decisioni, di complessità variabile ed in tempi congrui
 - Capacità di fare programmazione e gestione di servizi di diversa e crescente complessità

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

CATEGORIA B

Competenza e comportamenti generali				
Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
Capacità gestionali				
Capacità relazionali				
Capacità cognitive				
Orientamenti				

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

- Capacità gestionali, intese come:
 - Mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi ed alla qualità dei prodotti/servizi finali
 - Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile
 - Capacità di trasferire conoscenze e saperi verso i propri collaboratori ed essere punto di riferimento anche dei colleghi
- Capacità relazionali, intese come:
 - Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza
 - Capacità di convincere e coinvolgere gli altri della bontà delle proprie idee, posizioni o opinioni

- Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone
- Capacità cognitive, intese come:
 - Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni
 - Capacità di identificare le informazioni rilevanti, di individuare le fonti informative e di aggiornamento delle proprie competenze
- Orientamenti, intesi come:
 - Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse
 - Capacità di individuare autonomamente le priorità d'azione e pianificare coerentemente la propria attività
 - Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti
 - Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accortezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza

CATEGORIA A

Competenza e comportamenti generali				
Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
Capacità gestionali				
Capacità relazionali				
Capacità cognitive				
Orientamenti				

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

- Capacità gestionali, intese come:
 - Capacità di interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile
- Capacità relazionali, intese come:
 - Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza
 - Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone
- Capacità cognitive, intese come:
 - Capacità di elaborare con buona chiarezza dati ed informazioni
- Orientamenti, intesi come:
 - Capacità ad adattarsi a lavorare in situazione e con persone diverse
 - Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazione di lavoro emotive, ostili o stressanti
 - Attenzione alla particolare tipologia dei dati trattati ed accortezza nell'utilizzo di notizie delle quali si viene a conoscenza

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

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

Sessione di valutazione	Anno ...	
Nome e cognome		Categoria:
Valutatore		

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

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

Competenze e comportamenti PESATURA: 50/100

Competenza e comportamenti generali				
Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
Capacità gestionali				
Capacità relazionali				
Capacità cognitive				
Orientamenti				

Giudizio sintetico:

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

Valutazione finale a seguito di riesame:

Data: _____ Firma del Direttore _____

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

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

Data: _____ Firma del Direttore _____

Scheda riepilogativa di valutazione Categoria B

Sessione di valutazione	Anno ...	
Nome e cognome		Categoria:
Valutatore		

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

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

Competenze e comportamenti PESATURA: 70/100

Competenza e comportamenti generali				
Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
Capacità gestionali				
Capacità relazionali				
Capacità cognitive				
Orientamenti				

Giudizio sintetico:

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

Valutazione finale a seguito di riesame:

Data: _____ Firma del Direttore _____

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

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

Data: _____ Firma del Direttore _____

Scheda riepilogativa di valutazione Categoria A

Sessione di valutazione	Anno ...	
Nome e cognome		Categoria:
Valutatore		

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

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

Competenze e comportamenti PESATURA: 90/100

Competenza e comportamenti generali				
Descrizione	Valutazione			
	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente
Capacità gestionali				
Capacità relazionali				
Capacità cognitive				
Orientamenti				

Giudizio sintetico:

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

Valutazione finale a seguito di riesame:

Data: _____ Firma del Direttore _____

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

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

Data: _____ Firma del Direttore _____

NOTE METODOLOGICHE

Determinazione fasce di merito e loro modifiche

La determinazione delle fasce di merito, valide esclusivamente fino ai rinnovi contrattuali per le progressioni di carriera e per il premio di efficienza, sono quelle indicate dal legislatore e si suddividono in tre fasce:

- 1) Prima fascia a cui è attribuita il 50% delle risorse disponibili per la produttività è erogata, a seguito della graduatoria formulata dall'OIV al 25% del personale non dirigenziale con approssimazione all'unità superiore qualora il valore sia pari o superiore al 0,5 unità;
- 2) Seconda fascia a cui è attribuita il restante 50% delle risorse disponibili per la produttività è erogata, a seguito della graduatoria formulata dall'OIV, al 50% del personale non dirigenziale con approssimazione all'unità superiore qualora il valore sia pari o superiore al 0,5 unità;
- 3) Terza fascia per il restante personale non collocato nelle due fasce superiori, a cui non viene corrisposto nessun premio legato alla produttività.

In merito alla citate percentuali è possibile da parte dell'amministrazione a seguito di specifico accordo sindacale, contenuto in un verbale sottoscritto sia da parte datoriale che da parte sindacale, modificare le citate fasce nel modo seguente:

- 1) Prima fascia aumentandola o diminuendola del 5% (esclusivamente per il personale non dirigenziale), correlativamente alla citata diminuzione e/o aumento percentuale corrisponde una diversa distribuzione percentuale sulla seconda e terza fascia. Resta in ogni caso fermo il valore della produttività pari alla metà (50%) delle risorse destinate alla produttività;
- 2) Distribuzione del personale nella seconda e terza fascia con percentuali diverse da quella indicata, in tal caso tuttavia tale diversa distribuzione dovrà essere puntualmente motivata, in quanto la stessa è soggetta a controllo da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Schema esemplificativo di attribuzione dei punteggi

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

Obiettivo strategico: peso ponderale pari a 25;

Obiettivo operativo: peso ponderale pari a 30

Obiettivo operativo: peso ponderale pari a 20

La sommatoria dei pesi ponderali è pertanto pari a 75.

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

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

Va, inoltre, evidenziato che dovrà essere inserito un obiettivo per il Direttore e per il personale titolare di posizione organizzativa (il quale propone la valutazione, al Direttore, del personale appartenente alla propria unità organizzativa) che riguardi la valutazione del personale in modo differenziato. La quantificazione di tale variabilità (mediante apposito indicatore) rispetto al risultato atteso (standard), nonché il relativo peso ponderale sarà definito in sede di assegnazione dell'obiettivo stesso, da parte del Presidente (per il Direttore) e del Direttore (per il personale titolare di posizione organizzativa).

N.b.

A seguito dell'accordo governo con le parti sindacali del 04/02/2011, come sopra specificato, le fasce di merito dovranno essere applicate esclusivamente per il premio di efficienza e per le progressioni di carriera. Risulta evidente che per l'anno 2011, 2012 e 2013 sarà applicata la distribuzione della produttività generale non tenendo conto delle fasce, ma sulla base del rapporto di valutazione ottenuto dai singoli dipendenti. Al fine pertanto di evitare, come spiega la circolare della funzione pubblica, un appiattimento delle valutazioni su valori identici e posizionati verso l'alto (così detta valutazione a pioggia) con relativa responsabilità contabile, si suggerisce di porre quale obiettivo per il direttore ed i responsabili di posizione organizzativa un peso dell'obiettivo sulla valutazione differenziale del personale valutato pari ad almeno il 20-30% della loro retribuzione di risultato.

Ridefinizione degli obiettivi

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

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

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