

REGOLAMENTO SU

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE DEL COMUNE DI TORTOLÌ approvato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 212 del 13.12.2011.1

Titolo I Sistema di valutazione delle performance.....	1
1. Introduzione.....	1
1.1 Riferimenti normativi.....	1
1.2 Ruolo e responsabilità del dirigente.....	2
2. Principi generali ed ambito di applicazione.....	3
2.1. I destinatari.....	4
3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	4
3.1 Le finalità del sistema di valutazione della performance organizzativa.....	4
3.2 Impianto metodologico del sistema di valutazione della performance organizzativa.....	5
3.2.1 L'individuazione e la misurazione delle aree strategiche e degli outcome.....	5
3.2.2 Il collegamento delle diverse componenti all'interno della valutazione della performance organizzativa.....	6
3.3 Modalità di definizione e revisione di obiettivi ed indicatori contenuti nel Piano della Performance.....	6
3.3.1 Il Sistema degli obiettivi.....	6
3.3.2 Indicatori di performance.....	7
3.3.4 Il processo di definizione degli obiettivi strategici ed operativi.....	7
3.3.5 Ridefinizione degli obiettivi.....	9
3.4 Modalità di raccordo con il ciclo di programmazione economico – finanziaria e con gli adempimenti del D. Lgs. n. 286/1999.....	9
3.5 La rilevazione del benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema di valutazione e della leadership dei Responsabili di Area e Segretario Comunale.....	10
4. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	10
4.1. Il criterio di valutazione dei risultati.....	10
4.1.1 La scelta degli obiettivi.....	10
4.1.2 La ponderazione degli obiettivi.....	11
4.1.3 La definizione del punteggio di risultato.....	11
4.1.4 Il calcolo del punteggio di risultato.....	12
4.1.5 La definizione del coefficiente di presenza.....	12
4.2 Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi.....	12
4.2.1 Il quadro dei comportamenti organizzativi.....	12
4.2.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale Titolare di posizione organizzativa.....	13

4.2.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi del restante personale	15
4.2.2 La definizione dei pesi	18
4.2.3 Il calcolo del punteggio	18
4.3 Il punteggio complessivo	18
5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	19
5.1 I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance.....	19
5.2 Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance.....	19
5.2.1 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi	19
5.2.2 Valutazione finale dei risultati.....	19
5.3 I comportamenti organizzativi.....	20
5.4 Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione	20
5.5 Trasferimento di personale in corso d'anno	20
5.5.1 Attribuzione del punteggio delle “competenze organizzative”	20
5.5.2 Attribuzione del punteggio di risultato	20
6. MERITO E PREMIALITÀ	21
6.1 Compilazione delle graduatorie.....	21
6.2. Bonus annuale delle eccellenze	21
6.3. Premio annuale per l'innovazione	21
CALENDARIO DELLE ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE.....	21
7. REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	23
8. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI	23
9. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	23
10. MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI.....	23
11. DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI.....	24
ALLEGATO 1. SCHEDE INDICATORI	24
Tabella 1: Scheda anagrafica dell'indicatore.....	24
Tabella 2: test di validazione della qualità dell'indicatore	24
ALLEGATO 2. DIZIONARIO DELLE COMPETENZE	26
Tab. 3: Dizionario delle competenze	26

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE DEL COMUNE DI TORTOLI

Titolo I Sistema di valutazione delle performance.

1. Introduzione

L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, nonché dall'esigenza di dotare il Comune di Tortoli di un nuovo sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie, in attuazione del disposto del Decreto Legislativo n. 150/2009.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance di cui al presente documento pone quale obiettivo principale il desiderio di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano. Si intende dunque porre l'accento sulla gestione della prestazione e sulle rilevanti responsabilità che ricadono sui responsabili di posizione organizzativa quali gestori di risorse umane e finanziarie.

In particolare, il Sistema di misurazione e valutazione della performance persegue il fine di:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e i responsabili di area;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti individuati nel titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

A tal scopo, come precisato dall'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
3. le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
4. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1.1 Riferimenti normativi

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, come modificato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, contempla un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnandone contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei responsabili di area e del restante personale, nonché il controllo strategico e il controllo di gestione.

L'art. 1, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che le norme del Decreto Legislativo si applichino ai dipendenti delle Amministrazioni di cui all'art. 2, comma 2, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, fermo quanto previsto dall'articolo 3 del decreto legislativo 30

marzo 2001, n. 165. In base a tale disposizione, dunque, le disposizioni di cui al D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, si applicano al solo personale contrattualizzato.

L'art. 6, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 fissa, in tema di monitoraggio della performance, il principio secondo cui: "Gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'art.5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio."

L'art. 7, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ha introdotto un articolato sistema di valutazione della performance, stabilendo che "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'art. 7, secondo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, sul medesimo sistema di valutazione della performance, specifica che: "La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'art. 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dalla Commissione di cui all'art. 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;

c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli art.16 e 17, comma1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto.

L'art. 9, secondo comma, del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, dispone che "La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

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 e organizzativi".

L'art. 45, comma 3 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dall'art. 57 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, prevede che "I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione [...]".

L'articolo 6 del CCNL 31/03/1999, comparto regione ed autonomie locali, intitolato - Sistema di valutazione testualmente dispone: "1. In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2".

L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 , ha disposto che "a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa".

1.2 Ruolo e responsabilità del dirigente

Il nuovo sistema di valutazione del personale configura un diverso ruolo del Responsabile di area, in particolare per quanto riguarda la gestione delle risorse umane e la crescita professionale del personale.

L'attribuzione al responsabile di Area di più incisivi strumenti di valutazione e controllo della performance dei dipendenti rappresenta una rilevante opportunità per accrescere l'efficienza delle strutture; al tempo stesso costituisce in primo luogo una sfida culturale e organizzativa.

2. Principi generali ed ambito di applicazione

Come delineato da numerose disposizioni (D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004, CCNL del comparto Regioni ed Autonomie Locali), i principi generali cui il sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira sono:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;
- migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Come previsto dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.

Ai sensi dell'art. 8, la performance organizzativa concerne:

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

La misurazione della performance individuale dei responsabili di area è collegata, alternativamente o cumulativamente:

- 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.

La misurazione della performance individuale del personale non responsabile di Area è invece collegata:

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

2.1. I destinatari

Il sistema di valutazione del personale del Comune di Tortoli si applica ai Responsabili di Area ed al personale dipendente.

3. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 Le finalità del sistema di valutazione della performance organizzativa

Ai sensi del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, nonché della delibera n.89/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, la performance rappresenta il contributo che un soggetto (organizzazione o struttura) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La misurazione della Performance Organizzativa si pone dunque molteplici finalità:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

È possibile offrire una lettura sistemica delle diverse dimensioni della performance¹:

¹Vedere anche la Delibera CIVIT n. 89/2010.



Ogni fase è propedeutica alla successiva: per conseguire il fine ultimo dell'organizzazione, ossia la soddisfazione dei bisogni della collettività, è necessario assicurare la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, così come garantire l'efficiente impiego delle risorse a disposizione.

3.2 Impianto metodologico del sistema di valutazione della performance organizzativa

Ad ogni dimensione della performance, così come individuata nel paragrafo precedente, corrisponde un diverso sistema di misurazione:

Dimensioni della performance	Sistema di misurazione
Soddisfazione dei bisogni della collettività	Misurazione degli outcome
Attuazione di piani e programmi Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione	Controllo strategico
Efficienza nell'impiego delle risorse Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Controllo di gestione
Stato di salute dell'Amministrazione	Indicatori finanziari Indicatori su qualità e quantità delle risorse umane

Il sistema di valutazione della performance adottato dal comune di Tortoli permette di mettere a sistema i diversi approcci, collegando in maniera chiara risultati, processi e risorse, e valorizzando l'apporto informativo sia del sistema di controllo strategico, che del sistema di controllo di gestione. Il sistema di valutazione troverà applicazione per gradi.

3.2.1 L'individuazione e la misurazione delle aree strategiche e degli outcome

La missione istituzionale di una pubblica amministrazione, ossia l'insieme delle attività da questa poste in essere, è determinata dalla legge, dallo Statuto Comunale e dai regolamenti adottati; la definizione degli outcome di tali attività richiede di precisare il loro impatto sul Sistema Comunale, con particolare riferimento ai principali stakeholder di riferimento.

La selezione di indicatori adeguati richiede inoltre la previa identificazione dei destinatari dei servizi e, più in generale, degli stakeholder coinvolti.

L'individuazione degli stakeholder avviene secondo una griglia di analisi che permette di valutare gli interlocutori dell'Amministrazione alla luce di due criteri:

✓ l'interesse nei confronti delle attività svolte dal Comune e l'influenza percepita.

La mappa degli outcome può essere oggetto di periodica revisione da parte dei vari responsabili di area, d'intesa con l'Organismo Indipendente di Valutazione; le eventuali integrazioni sono allegare al presente documento con determinazione dell'OIV e costituiscono parte integrante del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

La realizzazione degli outcome così individuati può essere condizionata da numerose variabili esterne. L'eventuale successo/insuccesso è dunque solo parzialmente ascrivibile all'attuazione dei piani/programmi dell'Amministrazione.

Tale considerazione, valida in generale per tutte le Amministrazioni, è ancora più significativa per l'Amministrazione Comunale, che si confronta con interlocutori pubblici e privati.

3.2.2 Il collegamento delle diverse componenti all'interno della valutazione della performance organizzativa

Come sopra illustrato, la misurazione della performance organizzativa avviene secondo diverse modalità: sistema di misurazione degli outcome, controllo strategico, controllo di gestione.

Il collegamento fra le diverse componenti avviene nell'ambito del processo di definizione degli obiettivi, secondo le modalità definite nel quadro del controllo strategico e del controllo di gestione.

3.3 Modalità di definizione e revisione di obiettivi ed indicatori contenuti nel Piano della Performance

3.3.1 Il Sistema degli obiettivi

Il sistema degli obiettivi è articolato in:

obiettivi strategici	Piani e progetti di particolare rilevanza, individuati sulla base delle Priorità Politiche definite dall'Amministrazione
Obiettivi operativi	
obiettivi strutturali o di gestione	Gestione ordinaria dell'Amministrazione

Gli **obiettivi strategici** individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica del "bisogno sociale", nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo.

Sono definiti in coerenza con le priorità politiche individuate e afferiscono ad una delle quattro aree strategiche entro cui si svolge l'azione dell'Amministrazione.

Gli obiettivi strategici hanno in linea generale durata triennale, in coerenza con la legge di bilancio.

Il conseguimento dell'obiettivo strategico ha come premessa necessaria, ma non sempre sufficiente, l'efficace realizzazione delle attività programmate o, in altri termini, il conseguimento degli obiettivi operativi e dei relativi piani d'azione.

Gli **obiettivi operativi** costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa. Essi rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici o delle politiche intersettoriali prioritarie (semplificazione amministrativa, informatizzazione dell'amministrazione, razionalizzazione della spesa, miglioramento della qualità dei servizi). Sono dunque funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e devono essere declinati dai responsabili dei centri di responsabilità amministrativa in programmi operativi, che rappresentano lo strumento per raggiungere gli obiettivi operativi.

L'individuazione di obiettivi di livello differenziato (strategico ed operativo) porta all'individuazione di nozioni di efficacia differenziate, potendosi, in particolare, distinguere fra:

- efficacia strategica, connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici, soprattutto rilevante per coloro che hanno responsabilità di governo politico ed alta amministrazione;
- efficacia operativa, relativa agli obiettivi operativi, la cui realizzazione è assegnata al Responsabile di area.

Gli obiettivi gestionali riguardano invece l'ordinaria attività dell'Amministrazione ed hanno perlopiù carattere stabile nel tempo (ad es. elaborazione di documentazione, trattazione della corrispondenza con i vari responsabili, gestione del personale, ecc...).

Ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più uffici o più direzioni generali, è possibile attribuire obiettivi trasversali.

Tali obiettivi possono essere individuati dal Responsabile di Area, quando coinvolgono più uffici appartenenti alla stessa Area, o dal Segretario Generale, quando coinvolgono più uffici appartenenti a strutture di aree diverse.

3.3.2 Indicatori di performance

Ad ogni obiettivo operativo sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- ✓ **Comprensibilità:** deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- ✓ **Rilevante:** deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- ✓ **Confrontabile:** deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche (benchmarking);
- ✓ **Fattibile:** la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- ✓ **Affidabilità:** deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando;
- ✓ A partire dalla predisposizione del Piano della Performance 2011 – 2014, una volta maggiormente diffusa la cultura della valutazione, l'Amministrazione intende adottare specifiche schede per la valutazione della qualità degli indicatori (All. 1).

3.3.4 Il processo di definizione degli obiettivi strategici ed operativi

Il processo di definizione degli obiettivi ha inizio con l'adozione, entro il **15 maggio**, da parte dell'amministrazione del documento sulle priorità politiche da perseguire nel corso dell'anno successivo.

Sulla base delle priorità politiche individuate dall'Amministrazione, il Segretario Generale invita, entro il 30 maggio, i Responsabili di Area ad avviare il processo di elaborazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, ove opportuno fornendo specifiche indicazioni e linee guida.

Entro **10 giorni** dalla ricezione della comunicazione del Segretario Generale, i Responsabili di Area, indicano i piani ed i progetti prioritari e invitano i funzionari preposti agli Uffici competenti per la loro realizzazione a definire:

- ♦ l'obiettivo strategico;
- ♦ gli obiettivi operativi collegati;
- ♦ gli indicatori connessi agli obiettivi operativi;
- ♦ il Programma Operativo per la realizzazione dell'obiettivo operativo, con la previsione delle risorse necessarie, delle iniziative da porre in essere.

Nella stesura dei budget dei programmi operativi, i funzionari preposti agli Uffici competenti consultano il servizio finanziario al fine di accertarsi sulla sostenibilità finanziaria di quanto proposto, nonché sulla compatibilità con le previsioni di bilancio.

Entro il **15 giugno** i Responsabili di Area, sentiti i funzionari degli Uffici coordinati, presentano ai Responsabili di Area le proposte di obiettivi strategici ed operativi, corredati dai relativi

indicatori e Programmi Operativi, ed il personale coinvolto nella realizzazione degli stessi suddiviso per categorie di appartenenza.

Entro il **10 luglio**, le proposte di obiettivi, indicatori e piani d'azione sono trasmesse alla Segreteria Generale e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

La Segreteria Generale, anche sulla base di un costante raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, procede:

- ♦ alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- ♦ all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da più unità organizzative;
- ♦ all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione.

Al termine delle verifiche di cui sopra, sentito l'OIV, la Segreteria Generale cura la predisposizione del progetto di Piano della Performance dell'Amministrazione, che viene illustrato dal Segretario Generale nel corso di una riunione della Giunta Municipale.

Entro il **1 agosto** la Segreteria Generale trasmette il progetto di Piano della Performance all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Entro il **30 settembre**, la giunta Municipale approva il Piano della Performance ed i suoi allegati.

Una volta approvato il Piano della Performance, la Segreteria Generale ne cura la tempestiva trasmissione ai Responsabili d Area, anche in vista degli adempimenti connessi al ciclo di programmazione di bilancio.

Entro il **30 ottobre**, i Responsabili di Area organizzano un incontro con i dipendenti di ciascuna area per illustrare e condividere gli obiettivi strategici ed operativi della medesima Area, precisando che, ai sensi del Sistema di Misurazione e Valutazione del Comune di Tortoli, la valutazione del personale è effettuata sulla base delle risultanze dei controlli strategico e di gestione.

Dell'avvenuta effettuazione della riunione è data comunicazione alla Segreteria Generale e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Entro il 30 novembre, ciascun responsabile di Area, sentito il Segretario Comunale, seleziona 2 linee di attività del controllo di gestione da portare in valutazione, cui si aggiungono eventualmente gli obiettivi operativi attribuiti alla struttura.

Di quanto sopra, si deve dare comunicazione alla Segreteria Generale, all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Entro il **30 dicembre**, ciascun valutatore di prima istanza illustra ai propri collaboratori gli obiettivi dell'Area nel corso di una riunione, precisando che dal loro andamento dipende anche la performance individuale.

Entro il **30 gennaio**, la Segreteria Generale, d'intesa con l'Organismo Indipendente di Valutazione, cura la pubblicazione sul sito istituzionale del Piano della Performance approvato dalla Giunta Municipale e la sua diffusione fra il personale dell'Amministrazione.

FASE	ATTIVITÀ	RESPONSABILE	SCADENZA
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	Responsabile di Area	15 maggio
Programmazione	Comunicazione ai Responsabili di Area per l'avvio della programmazione	Segretario Generale	30 maggio
Programmazione	Indicazione al personale dei piani e progetti prioritari	Responsabili di Area	Entro 10 giorni dalla comunicazione del SG
Programmazione	Presentazione di proposte	Responsabili di Area	15 giugno

	di obiettivi strategici, operativi, relativi indicatori e programmi d'azione		
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Segretario Generale	10 luglio
Programmazione	Illustrazione della proposta di obiettivi alla Giunta Municipale	Segretario Generale	
Programmazione	Trasmissione all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria Generale	1 agosto
Programmazione	Approvazione del Piano della Performance	Giunta Municipale e OIV	30 settembre
Programmazione	Condivisione con il personale di ciascuna area	Responsabili di Area	30 ottobre
Programmazione	Selezione degli obiettivi da portare in valutazione e loro comunicazione formale a SG, OIV	Responsabili di Area	30 novembre
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Responsabili di Area	30 dicembre
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale	Segreteria Generale	30 gennaio

3.3.5 Ridefinizione degli obiettivi

Per cause non inizialmente prevedibili -quali ad esempio il mutamento del contesto normativo/istituzionale o un'imprevedibile, grave e sopravvenuta carenza di risorse -, gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi o la revisione di obiettivi precedentemente assegnati.

La ridefinizione avviene sentiti 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.

La richiesta di ridefinizione viene presentata alla Segreteria Generale, che dispone al riguardo in stretto coordinamento con l'Organismo Indipendente di Valutazione.

3.4 Modalità di raccordo con il ciclo di programmazione economico – finanziaria e con gli adempimenti del D. Lgs. n. 286/1999

La conclusione della fase di pianificazione entro il 30 settembre di ogni anno, consente di armonizzare pienamente il contenuto della Relazione previsionale e programmatica al bilancio con gli obiettivi previsti nel Piano della Performance.

Inoltre le informazioni relative alle risorse impiegate sono desunte dai budget previsti nei programmi operativi proposti dagli Uffici.

Per quanto concerne il raccordo con gli adempimenti previsti dal D. Lgs. n. 286/1999, le informazioni inserite all'interno del Piano della Performance sono utilizzate per la predisposizione della Delibera della Giunta Municipale, che ne costituisce un allegato.

3.5 La rilevazione del benessere organizzativo, del grado di condivisione del sistema di valutazione e della leadership dei Responsabili di Area e Segretario Comunale

Allo scopo di far emergere la “percezione” che i dipendenti hanno della propria amministrazione, nonché di rilevare il grado di condivisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si intende procedere, a cadenza annuale, ad una rilevazione del benessere organizzativo.

La rilevazione del benessere organizzativo dovrebbe mirare a misurare il grado di soddisfazione in relazione alle seguenti dimensioni:

- ✓ caratteristica dell’ambiente di lavoro;
- ✓ sicurezza sul lavoro;
- ✓ caratteristiche del proprio lavoro;
- ✓ benessere psico – fisico del dipendente;
- ✓ apertura dell’organizzazione all’innovazione;
- ✓ grado di condivisione del sistema di valutazione della performance;
- ✓ grado di adesione alla leadership espressa dai dirigenti.

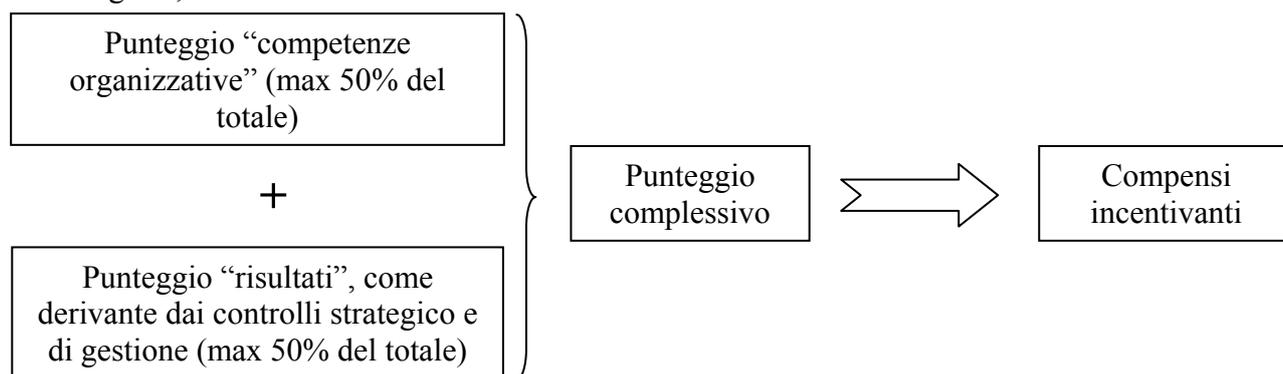
4. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance individuale collega le misure per la valorizzazione del merito e l’incentivazione della performance, di cui al Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ai risultati conseguiti dall’unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze organizzative dimostrate.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.

Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio (50%) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, rimodulato sulla base del coefficiente di presenza;
2. valutazione dei comportamenti organizzativi (50%);
3. calcolo del punteggio complessivo;
4. attribuzione delle misure previste dal Titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, fra cui le diverse forme di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti.



4.1. Il criterio di valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei Responsabili di Area e del personale dell’unità organizzativa di conseguire, nell’ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

4.1.1 La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati, nel quadro di quanto determinato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, osservando i criteri descritti di seguito:

- ♦ rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa. È necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- ♦ misurabilità dell'obiettivo. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- ♦ controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
- ♦ chiarezza del limite temporale di riferimento. L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale. È, in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

4.1.2 La ponderazione degli obiettivi

A ciascun obiettivo è associata una ponderazione, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce. La ponderazione è determinata dalla giunta Municipale e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 1. In tale quadro, saranno adeguatamente valorizzati gli obiettivi derivanti dalla pianificazione strategica.

4.1.3 La definizione del punteggio di risultato

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati presso ciascuna unità organizzativa (obiettivi operativi, obiettivi di gestione e obiettivi trasversali).

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le relative ponderazioni. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa rappresenta l'unico elemento di definizione del punteggio di risultato del personale, del Responsabile di Area.

Infatti:

- il punteggio attribuito al personale coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa cui è assegnato, rimodulato secondo il coefficiente di presenza di ciascuno;
- il punteggio attribuito ai responsabili di Area coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta, con il seguente correttivo che essi non sono semplicemente destinatari di obiettivi strategici o di gestione, in quanto loro compito precipuo consiste nel fissare gli indirizzi ed assicurare il corretto funzionamento della macchina amministrativa nel suo complesso.

Il risultato di tali strutture è dunque determinato sulla base della media dei risultati delle unità organizzative subordinate, pertanto il risultato attribuito ai Responsabili di area è parametrato anche alla media complessiva dei risultati degli Uffici dell'Amministrazione. Un correttivo alla media dei risultati delle unità organizzative è rappresentato dalla esclusione della media il dipendente, appartenente alla unità organizzativa valutata, che nel corso dell'anno abbia subito sanzioni disciplinari tali da ridurre la valutazione allo stesso attribuita.

Nel quadro del Piano della Performance possono essere loro attribuiti obiettivi strategici ed operativi di alta amministrazione. In tal caso, il risultato finale sarà dato dalla media ponderata dei due punteggi.

4.1.4 Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio attribuito all'unità organizzativa è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum X_i P_i$$

in cui

P_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa;

X_i è la ponderazione attribuita all'obiettivo i-esimo;

P_i è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo.

Esempio:

Obiettivo	Ponderazione X_i	Punteggio conseguito P_i	$X_i * P_i$
1	$X_1 = 40$	$P_1 = 50\%$	$x_1 \times P_1 = 20$
2	$X_2 = 30$	$P_2 = 60\%$	$x_2 \times P_2 = 18$
3	$X_3 = 20$	$P_3 = 70\%$	$x_3 \times P_3 = 14$
4	$X_4 = 10$	$P_4 = 100\%$	$x_4 \times P_4 = 10$

$$\sum X_i = 100$$

$$\sum X_i \times P_i = 62$$

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale dell'unità organizzativa è pari a $P_{r_i} = \alpha_p P_r$

in cui

P_{r_i} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i;

α_p è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale;

P_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa.

4.1.5 La definizione del coefficiente di presenza

Il calcolo del coefficiente di presenza "p" prevede:

- al denominatore, il numero complessivo di giorni lavorativi previsti dal 1° gennaio al 31° dicembre di ciascun anno oggetto di valutazione;
- al numeratore, i giorni di effettiva presenza del dipendente.

Nel calcolare i giorni di effettiva presenza, si tiene conto:

- ♦ delle ferie;
- ♦ dei permessi retribuiti (art. 19 CCNL 06/07/1995);
- ♦ dei congedi di maternità, paternità e parentali (D. Lgs. n. 151/2001);
- ♦ degli infortuni sul lavoro e malattie dovute a causa di servizio;
- ♦ delle assenze connesse al diritto allo studio (Art.15 C.C.N.L. 14/09/2000);
- ♦ dei congedi per la formazione (Art. 5 L. 53/2000);
- ♦ delle assenze finalizzate alla tutela dei dipendenti portatori di handicap (art. 3 Legge 104/1992);
- ♦ delle assenze finalizzate alla tutela dei dipendenti in particolari condizioni psico – fisiche (art. 21 CCNL 14/09/2000);

mentre non si tiene conto:

- ✓ delle assenze per malattia (artt. 20 e 21 C.C.N.L. 06/07/1995);
- ✓ delle aspettative per esigenze personali o di famiglia (art. 11 CCNL 14/09/2000);
- ✓ delle altre assenze dal luogo di lavoro, comunque denominate.

Ove il coefficiente di presenza sia inferiore al 20%, si soprassiede per l'anno in questione alla valutazione del dipendente.

4.2 Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

4.2.1 Il quadro dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzatisi.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- a. dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- b. dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

Si allega al riguardo un dizionario delle competenze organizzative utilizzate nelle schede di valutazione (All. 2)

4.2.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale Titolare di posizione organizzativa

La valutazione del personale titolare di posizione organizzativa avviene attraverso quattro categorie di comportamenti organizzativi:

1. **problem solving** (capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove), fattore ponderale 25%;
2. **integrazione personale nell'organizzazione** (collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali), fattore ponderale 25%;
3. **Capacità di pianificazione e gestione delle risorse** (programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo; coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership) fattore ponderale 25%;
4. **valutazione e valorizzazione delle risorse umane** (capacità di differenziare in maniera significativa le valutazioni dei collaboratori; capacità di individuare percorsi di sviluppo dei collaboratori ad alto potenziale), fattore ponderale 25%.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro livelli di valutazione (basso, medio, alto, eccellente) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio pari a 0,25;
- se il valutato è descritto dal livello "medio", ottiene un punteggio pari a 0,50;
- se il valutato è descritto dal livello "alto", ottiene un punteggio pari a 0,75;
- se il valutato è descritto dal livello "eccellente", ottiene un punteggio pari a 1.

Problem Solving		
Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato ha mostrato in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere spesso in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0,25
Medio	Il valutato ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0,5
Alto	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	0,75

Eccellente	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	1,0
------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Integrazione personale nell'organizzazione		
Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato partecipa in maniera appena soddisfacente ai gruppi di lavoro del Comune di Tortoli in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello generale. Con una certa frequenza sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Comune, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,25
Medio	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Comune di Tortoli in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello generale. Sono talvolta emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Comune, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,5
Alto	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Comune di Tortoli in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello generale. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Comune, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,75
Eccellente	Il valutato opera molto positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Comune di Tortoli in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello generale. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. È in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti molto positivi con colleghi, soggetti esterni al Comune che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	1,0

Capacità di pianificazione e gestione delle risorse		
Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	L'unità di cui il valutato è responsabile presenta alcuni profili poco funzionali che ne riducono la capacità di raggiungere in maniera ottimale gli obiettivi assegnati. Il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità, dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,25
Medio	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,5
Alto	Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non	0,75

	presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	
Eccellente	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Comune, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è molto positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	1,0

Valutazione e valorizzazione delle risorse umane		
Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato non è stato in grado di discriminare in maniera adeguata il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando un appiattimento delle valutazioni (coefficiente di variazione ² della distribuzione delle valutazioni <15%).	0,25
Medio	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera adeguata il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando comunque un relativo appiattimento delle valutazioni (15% < coefficiente di variazione della distribuzione delle valutazioni <20%).	0,5
Alto	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura a lui affidata (20% < coefficiente di variazione della distribuzione delle valutazioni < 25%).	0,75
Eccellente	Il valutato è stato in grado di discriminare in maniera precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura a lui affidata (25% < coefficiente di variazione della distribuzione delle valutazioni). Il valutato ha inoltre avviato percorsi di emersione e valorizzazione del potenziale dei collaboratori più promettenti, attivando forme di sviluppo del potenziale e arricchimento dell'esperienza professionale.	1,0

4.2.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi del restante personale

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del restante personale prevede tre macroaree di comportamenti organizzativi:

- ♦ **affidabilità**, considerando fattori specifici come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell'apporto lavorativo fattore ponderale 30%;

² Il coefficiente di variazione (CV) si definisce come il rapporto fra la deviazione standard (σ) della distribuzione delle valutazioni e la media (μ) della stessa distribuzione ($CV = \frac{\sigma}{\mu}$). In questo contesto, il coefficiente di variazione è adottato come una misura del grado di differenziazione delle valutazioni espresse dal dirigente: maggiore il CV, maggiore la differenziazione dei giudizi.

- ♦ **professionalità**, che valutano l'aspetto più conoscitivo delle competenze e la capacità di approfondire e migliorare la propria formazione fattore ponderale 30%;
- ♦ **dinamismo relazionale**, articolati nella capacità di collaborare ed interagire con i superiori gerarchici, con gli altri dipendenti, nonché con l'utenza esterna, fattore ponderale 40%;

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

1. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 0,25;
2. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 0,5;
3. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, nelle situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 0,75;
4. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 0,9;
5. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 1.

Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
Rispetto di impegni e scadenze (rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro (opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi (è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisi, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1

Competenze professionali		
Descrittore	Livello	Punteggio
Conoscenze tecnico-professionali specifiche (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale (cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove (è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1

Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale		
Descrittore	Livello	Punteggio
Collaborazione ed integrazione organizzativa (è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro e task force)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5

(mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi)	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio (è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1
Correttezza e decoro (ispira la sua condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte; quando in servizio all'estero, inoltre, rispetta la normativa e gli usi locali, senza abusare dei privilegi offerti al personale in possesso di passaporto diplomatico o di servizio)	1. Quasi mai o raramente;	0,25
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,5
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,75
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,9
	5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi;	1

4.2.2 La definizione dei pesi

A ciascun comportamento organizzativo è associata la ponderazione, così come sopra definita, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma delle ponderazioni deve essere pari a 1.

4.2.3 Il calcolo del punteggio

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla media ponderata dei punteggi ottenuti per ciascun descrittore, secondo la relazione $P_{c_i} = \sum X_j P_j$ in cui

P_{c_i} è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale i

P_j è il punteggio ottenuto per il descrittore j -esimo.

X_j è il peso del descrittore j -esimo

4.3 Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivamente conseguito da ciascuna unità di personale è pari alla somma ponderata del punteggio risultati e del punteggio comportamenti organizzativi $P_{tot_i} = \alpha P_r + \beta P_c$, in cui

P_{tot_i} è il punteggio complessivo ottenuto dall'unità di personale i ;

P_r è il punteggio di risultato dell'unità di personale i;

P_c è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale i.

α e β rappresentano la ponderazione delle diverse componenti valutative.

5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico e di gestione, nonché con la determinazione dei criteri di attribuzione del Fondo Unico di Amministrazione.

5.1 I soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

Secondo quanto espressamente rilevato nella delibera n.104/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organo di indirizzo politico-amministrativo, l'organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), i Responsabili di Area.

L'Organismo Indipendente di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'art. 14, commi 9 e 10 del decreto, presidia in maniera integrata e sistemica, il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso;
- dai Responsabili di Area di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto dagli art. 16 e 17 comma 1 lett. e-bis), del D. Lgs. n. 165/2001.

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di due figure principali:

1. il valutatore.
2. il valutato, ossia l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione.

5.2 Le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance

5.2.1 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative, effettuano periodicamente, ed almeno ogni trimestre, il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo, per il tramite del sistema informativo per i controlli strategico e di gestione, i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine dei mesi di maggio, settembre e gennaio, i Responsabili delle unità organizzative, ove necessario, promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

L'Organismo Indipendente di Valutazione informa la Giunta Comunale sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici contenuti nel Piano della Performance, di cui all'art. 10 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2010, n. 150, con cadenza semestrale, sulla base delle risultanze dei due trimestri precedenti.

5.2.2 Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio di fine anno, entro il 30 gennaio,

❖ il responsabile dell'unità organizzativa, con l'ausilio dell'apposito sistema informatico, effettua la valutazione finale, rilevando:

- per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti;
- per ciascun valutato il coefficiente di presenza α_p ;

5.3 I comportamenti organizzativi

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 4.2.2., 4.2.3, tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

La significativa differenziazione dei giudizi sulle prestazioni dei propri collaboratori rappresenta un elemento di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione.

La capacità di discriminare in merito alla qualità ed al contenuto della prestazione lavorativa costituisce d'altra parte uno degli attributi principali dei Responsabili di Area. Ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, infatti, la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa è strettamente collegato anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, secondo quanto previsto dall'art.19 del D. Lgs 150 del 2009.

5.4 Attribuzione del punteggio e procedure di conciliazione

Entro il 30 gennaio è consegnata al valutato la valutazione di prima istanza dandone formale comunicazione al soggetto valutato.

Entro il 15 febbraio, il soggetto valutato può presentare formale richiesta per lo svolgimento della valutazione di seconda istanza.

Entro 15 giorni dalla presentazione della richiesta, il valutatore di seconda istanza, dopo aver ascoltato separatamente il soggetto valutato ed il valutatore di prima istanza, può confermare la precedente valutazione o modificarla.

Entro il 10 marzo, in entrambi i casi il valutatore di seconda istanza ne dà formale comunicazione al valutato, al valutatore di prima istanza.

A seguito della valutazione di seconda istanza e prima di presentare ricorso giurisdizionale presso il giudice competente, il soggetto valutato, assistito da un rappresentante sindacale, può attivare la procedura di conciliazione, secondo le modalità definite dall'art. 65 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

5.5 Trasferimento di personale in corso d'anno

5.5.1 Attribuzione del punteggio delle "competenze organizzative"

Nel corso dell'anno possono verificarsi due eventualità:

- ♦ trasferimento del responsabile di un'unità organizzativa: in tal caso, questi curerà, nei 10 giorni precedenti al trasferimento, la predisposizione delle schede per la valutazione dei comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale.

Il punteggio così determinato concorrerà alla definizione del punteggio finale in ragione della frazione di anno in cui il Responsabile di area uscente è stato preposto all'ufficio.

- ♦ trasferimento di un dipendente a diversa unità organizzativa: in tal caso, entro 10 giorni dal trasferimento, il dirigente preposto all'ufficio cedente, compila la scheda di valutazione.

Il punteggio così determinato concorrerà alla definizione del punteggio finale in ragione della frazione di anno in cui il dipendente ha collaborato allo svolgimento delle attività dell'ufficio.

5.5.2 Attribuzione del punteggio di risultato

Al dipendente trasferito si applica il punteggio di risultato dell'Ufficio in cui presta servizio al 31 dicembre di ciascun anno, ponderato, ove previsto, per il coefficiente di presenza calcolato sulla base dell'intero anno.

6. MERITO E PREMIALITÀ

6.1 Compilazione delle graduatorie

Sulla base dei risultati del sistema di valutazione di cui al capitolo 5, l'Organismo Indipendente di Valutazione, assistito dalla Segreteria Generale, predispone, entro il 15 aprile, due differenti graduatorie delle valutazioni, ordinandole dalla più elevata alla più bassa:

- ✓ Responsabili di Area;
- ✓ Personale non dirigenziale.

Ai sensi dell'art. 19 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, il personale all'interno di ciascuna graduatoria è quindi suddiviso in tre fasce di merito:

1. il 25% è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
2. il 50% è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del 40% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
3. il 25% è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale corrisponde l'attribuzione del 10% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

La determinazione delle fasce di merito può essere oggetto di variazione, tenuto conto delle possibilità offerte dalla contrattazione integrativa, ai sensi dell'art. 19 c. 4 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

6.2. Bonus annuale delle eccellenze

Il Bonus annuale delle eccellenze, di cui all'art. 21 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è attribuito entro il 30 aprile ai dipendenti, responsabili di Area, che si sono collocati nella fascia alta di merito e la cui prestazione si è specialmente distinta per il carattere eccezionalmente positivo, con particolare riferimento ai seguenti criteri:

- ♦ innovazione e semplificazione delle procedure;
- ♦ significativo incremento dell'efficienza dei processi, grazie alla riduzione dei costi e/o all'aumento dei servizi forniti.

Il premio annuale delle eccellenze non può essere assegnato ad un numero superiore di 5 dipendenti. L'attribuzione del premio compete all'OIV, sulla base delle risultanze della valutazione finale e delle segnalazioni provenienti dai responsabili delle aree.

6.3. Premio annuale per l'innovazione

Ai sensi dell'art. 22 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, è istituito un premio annuale per l'innovazione, di valore pari all'ammontare attribuito a ciascun dipendente per il bonus annuale di eccellenza.

Il premio viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete all'Organismo indipendente di valutazione della performance, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli responsabili di area e dipendenti o da gruppi di lavoro.

Le procedure per la presentazione delle candidature, nonché i criteri per l'attribuzione del premio sono specificati con apposita circolare.

CALENDARIO DELLE ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE

FASE	ATTIVITÀ	RESPONSABILE	SCADENZA
Programmazione	Adozione del documento sulle priorità politiche	Giunta Comunale	15 maggio

Programmazione	Comunicazione ai Responsabili di area l'avvio della programmazione	Segretario Generale	20 maggio
Programmazione	Indicazione al personale dipendente dei piani e progetti prioritari	Responsabili di Area	Entro 10 giorni dalla comunicazione del Segretario Generale
Programmazione	Presentazione di proposte di obiettivi strategici, operativi, relativi indicatori e piani d'azione	Responsabili di Area Personale dipendente	20 Giugno
Programmazione	Trasmissione di obiettivi, indicatori e piani d'azione alla Segreteria Generale	Responsabili di Area	10 luglio
Programmazione	Illustrazione delle proposte di obiettivi alla Giunta Municipale	Segretario Generale	
Programmazione	Trasmissione all'OIV del progetto di Piano della Performance	Segreteria	1 agosto
Programmazione	Approvazione del Piano della Performance Giunta Municipale	Giunta Municipale e OIV	30 settembre
Programmazione	Condivisione con i Responsabili di Area degli obiettivi dell'Area	Segretario Comunale Responsabili di Area	30 ottobre
Programmazione	Selezione degli obiettivi da portare in valutazione e loro comunicazione formale a Segretario Generale, OIV	Responsabili di Area	30 novembre
Programmazione	Comunicazione degli obiettivi in valutazione al personale	Responsabili di Area	30 dicembre
Programmazione	Pubblicazione del Piano sul sito istituzionale	Segreteria	30 gennaio
Monitoraggio	Monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi	Responsabili di Area	Ogni trimestre
Valutazione	Valutazione di prima istanza	Responsabili di Area, OIV	Entro il 30 gennaio dell'anno successivo
Valutazione	Termine per la presentazione della richiesta di valutazione di II istanza.		Entro il 15 febbraio dell'anno successivo
Valutazione	Valutazione di seconda istanza	OIV	Entro 15 giorni dalla presentazione della relativa richiesta

Valutazione	Comunicazione alla responsabile del personale della valutazione definitiva	Responsabili di Area OIV	Entro il 10 marzo
Valutazione	Predisposizione delle graduatorie del personale	OIV	Entro il 30 aprile

7. REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, la Segreteria, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, può sottoporre alla Giunta Municipale, per il tramite dell'Organismo Indipendente di Valutazione, eventuali modifiche al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Le modifiche si intendono adottate ove approvate dalla Giunta Municipale e la loro entrata in vigore decorre dal 1 gennaio dell'anno successivo, a meno che non sia diversamente stabilito. Le modifiche devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del Sistema di Misurazione e Valutazione, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso idonee misure incentivanti.

8. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Il Comune di Tortolì si avvale ormai da diversi anni di sistemi per il controllo di gestione, validamente consolidati. Si specifica che in merito ai criteri di valutazione degli obiettivi continua ad applicarsi il sistema sinora vigente, mentre vengono modificati i criteri di valutazione dei comportamenti, così come stabiliti dal presente documento. In merito ai fattori ponderali degli obiettivi e comportamenti continuano ad applicarsi i criteri sinora utilizzati. Anche nell'ottica della piena valorizzazione di quanto sinora realizzato dall'Amministrazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sopra delineato consentirà di "mettere a sistema" le risultanze di due sistemi di controllo (strategico e Gestionale), collegando in maniera chiara i risultati da ottenere in termini di soddisfazione dei bisogni dei cittadini e dell'utenza, con la programmazione strategica e lo svolgimento dei processi interni delle varie articolazioni dell'Amministrazione.

9. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il calendario delle attività di programmazione e valutazione è stato concepito in modo da tenere conto del calendario delle attività di programmazione finanziaria e di bilancio. La fase di programmazione degli obiettivi strategici ed operativi ha infatti inizio nei mesi di maggio e giugno, e si conclude nel mese di settembre, in modo che vi sia perfetta concordanza fra gli obiettivi inseriti nella programmazione strategica e quelli inseriti nelle relazioni previsionali e programmatica del bilancio. Gli indicatori, in particolare, sono coerenti con quelli contenuti nel Piano della performance dell'anno finanziario cui si riferiscono le relazioni previsionali e programmatiche e che meglio rappresentano l'Obiettivo ed il Programma cui si riferiscono.

10. MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Nell'ambito della predisposizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, si dovranno attivare incontri per informare tutte le Organizzazioni Sindacali, in qualità di

principali stakeholder. In tale contesto di costruttivo dialogo, sarà possibile recepire numerosi suggerimenti volti a migliorare il processo di misurazione e valutazione della performance.

11. DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI

Per l'anno 2011, la data di avvio della misurazione della produttività degli uffici con il controllo di gestione sarà determinata con apposita comunicazione della Segreteria Generale, a seguito di un adeguato periodo di sperimentazione.

ALLEGATO 1. SCHEDE INDICATORI

Tabella 1: Scheda anagrafica 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 si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo di riferimento	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo ed altri indicatori
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato ad utilizzare questo indicatore
Tipo di calcolo/formula/formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari ?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore?
Target (valore desiderato)	A che livello di performance si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è concordato questo indicatore?
Responsabile dell'indicatore	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legate all'indicatore	Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate queste informazioni?

Tabella 2: test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori		Indicatore 1	Indicatore n...
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		

Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con gli altri indicatori		
Giudizio	complessivo Si basa su dati di qualità		

ALLEGATO 2. DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

Tab. 3: Dizionario delle competenze

COMPETENZE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	
Problem Solving	<ul style="list-style-type: none"> • Soluzione dei problemi Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse; • Orientamento ai risultati Capacità di indirizzare costantemente la propria e l' altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi; • Decisione Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità
Integrazione personale nell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacia Interpersonale Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo; • Gestione dei gruppi e delle riunioni Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti; • Parlare in pubblico Capacità di imbastire un discorso con parole facili e frasi eleganti, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori; • Persuasione Capacità di mettere insieme e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori; • Negoziazione Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi;
Capacità di pianificazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo; • Organizzazione Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo organizzativo comune, non necessariamente coincidente con il proprio; • Controllo Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti; • Orientamento all'utenza Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio al cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi; • Leadership Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al

	raggiungimento degli obiettivi prefissati
Valutazione e valorizzazione	<ul style="list-style-type: none"> Gestione delle risorse umane Capacità di orientare, valutare, sviluppare e integrare le attività, i delle risorse umane componenti del proprio gruppo di lavoro o le unità operative;
COMPETENZE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE	
Affidabilità	<ul style="list-style-type: none"> Rispetto di impegni e scadenze: rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione; Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro: opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato; Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi: è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo;
Competenze professionali	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenze tecnico-professionali specifiche: conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento; Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale: capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi; Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove: capacità di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo;
Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale	<ul style="list-style-type: none"> Collaborazione ed integrazione organizzativa: disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro e task force; Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi: capacità di mantenere un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; capacità di offrire supporto ed aiuto ai colleghi; Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio: capacità di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori; Correttezza e decoro: capacità di ispirare la propria condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte; quando in servizio all'estero, inoltre, rispetto per la normativa e gli usi locali, senza abusare dei privilegi offerti al personale in possesso di passaporto diplomatico o di servizio.