

## **Sistema di Valutazione delle performance individuali della Dirigenza e dei Lavoratori del Comparto**

### **1. Premessa e Riferimenti normativi-metodologici**

L'attività di misurazione e valutazione delle performance e delle prestazioni del personale si è collocata al centro della riforma del lavoro pubblico configurata a partire dagli anni novanta con le disposizioni normative confluite poi nel decreto legislativo n. 165/2001 fino alle più recenti disposizioni contenute nella legge n. 15/2009 e nel Decreto Legislativo n. 150/2009 e s.m.i.

La riforma ha posto al centro dell'azione amministrativa la logica della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, oltre che focalizzare l'attenzione su una gestione efficiente ed efficace attraverso un utilizzo ottimale e trasparente delle risorse.

Tali obiettivi possono essere perseguiti solo in un'Amministrazione che considera la centralità della persona l'elemento fondante delle politiche organizzative e gestionali e mira a valorizzare e premiare il contributo di tutti i dipendenti regionali al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Ente.

L'art. 29 del CCNL 1998-2001 per l'area della dirigenza, prevede che gli enti definiscano i criteri per la determinazione e l'erogazione annuale della retribuzione di risultato.

Diventa, quindi, fondamentale la costruzione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale in grado di promuovere la corretta attribuzione ed assunzione delle responsabilità, la chiara definizione di obiettivi misurabili mediante un sistema di indicatori quantificati, la corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, nonché di esplicitare meccanismi trasparenti di incentivazione per i risultati raggiunti in un'ottica di direzione per obiettivi e in raccordo con i contratti collettivi di lavoro.

I Sistemi di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale del Comparto, del personale del comparto titolare di Posizione Organizzativa e del personale Dirigente, sono sviluppati in modo coerente ed integrato tra loro, ma differenziati con riferimento alle responsabilità gestionali ed organizzative ad essi attribuite.

L'ultimo provvedimento normativo in materia (il D.L. 95/2012, come convertito in Legge) ai commi 11 e 11 bis (di seguito riportati) dell'art. 5 conferma di fatto l'impianto del sistema valutativo del D.Lgs. 150/09, sia per i dirigenti che per il Comparto.

11. Nelle more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141, e in attesa dell'applicazione di quanto disposto dall'articolo 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, valutano la performance del personale dirigenziale in relazione:

a) al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione. Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;

b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

11-bis. Per gli stessi fini di cui al comma 11, la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La Performance Individuale, ai fini della corresponsione del trattamento accessorio variabile, si considera quindi concettualmente articolata in due componenti (a e b), la prima derivante da una misurazione e valutazione basata o riconducibile ad aspetti quantitativi e oggettivi (al limite stime), la seconda riconducibile ad elementi qualitativi e maggiormente passibili di discrezionalità (quali le congetture).

#### 1.1. Per la dirigenza

Delle due componenti, la prima è a sua volta disarticolabile in due elementi: il primo elemento riconduce la performance individuale ai risultati raggiunti, in termini di "grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati" e relativi all'area gestionale di diretta responsabilità. Nonché, il secondo, riconduce invece la performance individuale alla performance complessiva dell'Amministrazione di appartenenza, dovendosi infatti apprezzare il contributo assicurato alla performance complessiva.

La seconda componente, invece, si riferisce ai comportamenti organizzativi posti in essere che, in termini logico-metodologici e scientifici ormai pacifici, si riconducono al c.d. portafoglio di competenze (capacità, conoscenze ed esperienza) possedute e agite dal valutato, con particolare accentuazione della capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

#### 1.2. Per il comparto

Analogamente le performance individuali dei lavoratori del comparto si fondano su una prima componente strettamente riconducibile al grado di raggiungimento di "specifici

obiettivi di gruppo o individuali”, e su una seconda componente che a ben guardare si può considerare disarticolata in due elementi: il “contributo assicurato alla performance dell’unità di appartenenza” e i “comportamenti organizzativi dimostrati”. Si nota che aver ricompreso il “contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza...” all’interno della componente b) per il Comparto, a differenza della dirigenza per la quale analogo elemento della performance individuale (... contributo assicurato alla performance complessiva dell’Amministrazione ...) è invece ricompreso nel componente a) non può che significare che l’apprezzamento di tale sub-elemento può avvenire in termini (anche solo) qualitativi per il Comparto, mentre quanto + possibile quantitativi per la dirigenza. Cioè, al pari del secondo sub-elemento, non può che trattarsi di valutare da parte del dirigente in stretta collaborazione con il diretto superiore del lavoratore (ad esempio IPO) in che termini è stato reso il “contributo ....”.

E’, altresì, vero che se il sistema di programmazione gestionale (operativa/esecutiva) dell’Ente fosse in grado (come la CIVIT peraltro indica<sup>1</sup>) di disaggregare gli obiettivi di performance assegnati ai Dirigenti apicali in modo tale da attribuirne logicamente la loro articolazione in sub-obiettivi a singoli o a gruppi di lavoratori si potrebbe misurare il contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza in termini oggettivi e quantitativi in riferimento al “grado di raggiungimento di tali sub-obiettivi” derivanti da obiettivi di performance del Settore di appartenenza, per lo meno per quelle aree di gestione/processi passibili, senza forzature, di tale implicazione metodologica.

Per quanto riguarda, invece, il sub-elemento “comportamenti organizzativi dimostrati” il suo apprezzamento, come per la dirigenza, in termini logico-metodologici e scientifici ormai pacifici si riconduce al c.d. portafoglio di competenze (capacità, conoscenze ed esperienza) possedute e agite dal valutato.

Con riferimento agli Incaricati di PO (IPO) si è deciso di abbinare loro in termini valutativi ai principi validi per il Comparto nonostante il fatto che il D.Lgs. 150/2009 li ascrivesse alla dirigenza, a differenza del D.L. 95/2012, anche considerando più concretamente lo specifico modello organizzativo presente in AIPO. L’eventuale discrepanza tra il potenziale organizzativo e gestionale di un IPO e l’effettivo ruolo assegnato attiene ad analisi organizzative non meno utili delle presenti, ma considerabili comunque a latere in altra sede.

## **2. Integrazione del Sistema della Programmazione e dell’Incentivazione**

Come noto, con riferimento ai lavoratori del Comparto, fin dal 1999 la c.d. valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane impiegate negli Enti Locali si realizza attraverso la creazione del Fondo apposito secondo le ben note regole che nel tempo di sono affermate e sono state indicate sia da appositi indirizzi applicativi, sia da pronunciamenti di vario tipo dell’ARAN, del Dipartimento della Funzione Pubblica, della RGS e della Corte dei Conti, oltrechè vincolate da plurimi provvedimenti legislativi. In particolare modo ci si vuole qui riferire alla possibilità che le Risorse Variabili del Fondo siano incrementate in ragione di quanto è previsto dall’articolo 15 del CCNL vigente in particolare modo dai commi 2, 4 e 5.

I differenti livelli di intervento sopra citati hanno portato ad affermare che l’incremento sia ai sensi del c.2 (il cui tetto è il noto 1,2%), sia ai sensi del c.5 necessitano di precise condizioni preliminari per/allo stanziamento e successive per rendere possibile l’impiego le risorse stanziare (con un certo grado di effettivo impiego

---

<sup>1</sup> Vedasi Deliberazioni n. 112 e n. 114/2010 e relativa documentazione di supporto.

non necessariamente pari al 100%). Non ci si vuole in questa sede dilungare oltre su tali considerazioni, ma ci si limita a rinviare per eventuali approfondimenti a quanto riportato in appendice; si ritiene però necessario sottolineare che in entrambi i casi previsti (c.2 e c.5) si afferma un concetto del tipo: si stanziano risorse finanziarie per finanziare istituti retributivi contrattuali non stabili al fine di incentivare/stimolare i lavoratori a perseguire degli obiettivi predefiniti che per il c.2 sono di "produttività e di qualità" e per il c.5 sono di "miglioramento quali-quantitativo dei servizi" (anche interni in quanto propedeutici a miglioramenti verso l'esterno). Entrambe le casistiche che l'Ente può attivare nel senso sopra ricordato necessitano, quindi, di un parallelo sistema di definizione di Indicatori, di corrispondenti Target e grading relativi: quindi di strumenti e procedure di misurazione, rendicontazione, di certificazione e di valutazione. Tali predefinizioni e rendicontazioni comportano un'esplicitazione e una necessaria condivisione che l'era della trasparenza (post D.Lgs.150/09 e D.Lgs. 33/2013) richiede anche per necessità di accountability e di controllo esteso al fine di ridurre al massimo distorsioni applicative delle normative, in ultima analisi foriere di impieghi non virtuosi di denaro pubblico e di responsabilità individuali di vario profilo. Non pare però illogico che obiettivi di produttività, qualità e miglioramento dei servizi necessari a incentivare e indennizzare i lavoratori del comparto, siano allineabili agli obiettivi che legittimerebbero i Dirigenti e gli Incaricati di PO a percepire i trattamenti variabili di pertinenza, costituenti a loro volta specifici incentivi. Non solo non pare illogico, ma parrebbe razionale ritenere che quegli obiettivi di performance di Settore che possono soddisfare i requisiti richiesti dal c.2 e dal c.5 a loro volta identifichino per corrispondenza biunivoca od univoca (conseguente ad una loro frammentazione/disarticolazione in sub-obiettivi strumentali alla performance di settore) anche obiettivi utili nei termini previsti dall'art.15. Mentre, quegli obiettivi utili per i fini del c.2 e/o del c.5, ma non riconducibili a performance di settore, né di Ente potrebbero identificarsi con i richiamati "obiettivi specifici di gruppo o individuali" (in questa fattispecie meglio di gruppo ...). In entrambe i casi, comunque, il grado di raggiungimento di obiettivi utili ai fini previsti dall'art.15 avrà per effetto sia la possibilità di rendere impiegabili (con un certo grado) le somme stanziare dall'Amministrazione ai fini della costituzione del Fondo, sia definire quella parte di valutazione della performance individuale riconducibile ai medesimi obiettivi (perseguiti in gruppo), in quanto formalmente assegnati anche a questi fini, quindi utile in ultima analisi a determinare in che quota corrispondere il trattamento accessorio variabile legato alla performance individuale (Produttività o Retribuzione di Risultato).

### **3. La Programmazione a livello di Agenzia**

Secondo la più recente definizione relativa alle Pubbliche Amministrazioni, la programmazione è "il processo di analisi e valutazione che, comparando e ordinando coerentemente tra loro le politiche e i piani per il governo del territorio, consente di organizzare, in una dimensione temporale predefinita, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione dei fini istituzionali.

Il processo di programmazione, si svolge nel rispetto delle compatibilità economico-finanziarie e tenendo conto della possibile evoluzione della gestione dell'ente, richiede il coinvolgimento dei portatori di interesse nelle forme e secondo le modalità definite da ogni ente, si conclude con la formalizzazione delle decisioni politiche e gestionali che danno contenuto a programmi e piani futuri riferibili alle missioni dell'ente.

I documenti nei quali si formalizza il processo di programmazione devono essere predisposti in modo tale da consentire ai portatori di interesse di:

a) conoscere, relativamente a missioni e programmi di bilancio, i risultati che l'ente si propone di conseguire,

b) valutare il grado di effettivo conseguimento dei risultati al momento della rendicontazione.

L'attendibilità, la congruità e la coerenza, interna ed esterna, dei documenti di programmazione è prova della affidabilità e credibilità dell'ente.

Nel rispetto del principio di comprensibilità, i documenti della programmazione esplicitano con chiarezza, il collegamento tra:

- il quadro complessivo dei contenuti della programmazione;
- i portatori di interesse di riferimento;
- le risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili;
- le correlate responsabilità di indirizzo, gestione e controllo."

Ai sensi della normativa costitutiva, AIPO ha il principale **compito di progettare ed eseguire gli interventi sulle opere idrauliche** di prima, seconda e terza categoria, di cui al Testo Unico n. 523/1904, sull'intero bacino del Po; nonché di **Polizia Idraulica e Servizio di Piena** sulle opere idrauliche di prima, seconda (R.D. 2669/1937) e terza categoria arginata (art. 4 comma 10ter Legge 677/1996), ma successivamente all'istituzione son state attribuite ad AIPO ulteriori competenze, tra cui principalmente:

- competenze in materia di navigazione interna del sistema idroviario padano-veneto e demanio fluviale in precedenza gestite dalla soppressa Azienda Porti di Cremona e Mantova, in particolare consistenti nella gestione del sistema idroviario del fiume Po e delle idrovie collegate (canali Pizzighettone-Cremona e Mantova-Adriatico) e nella progettazione e costruzione delle relative opere idrauliche;
- competenze, fino ad allora esercitate dall'ARNI (Emilia Romagna), in materia di navigazione interna, gestione del sistema idroviario padano-veneto e gestione operativa del demanio fluviale.

Tutto ciò determina il fatto che gli ambiti della programmazione di AIPO non si possano ridurre alle sole competenze in tema di opere idrauliche e di polizia idraulica, ma debbano riguardare anche gli altri ambiti di competenza inerenti la navigazione e la gestione del sistema idroviario, oltrechè, naturalmente l'ambito di governo e amministrazione della stessa Agenzia.

Appare, quindi, necessario sviluppare un idoneo sistema di strumenti della programmazione - in coerenza con il processo di armonizzazione previsto dal D.Lgs. 118/2011 - che si deve fondare su:

- uno strumento di programmazione triennale delle attività (ad es. Piano delle Attività) ed
- uno strumento di programmazione operativa triennale di dettaglio e di responsabilizzazione (ad es. il Piano Esecutivo di Gestione - PEG).

La struttura e i contenuti dei due accennati strumenti non è in questa sede che possono essere definiti. Ci si limita qui ad affermarne la loro necessità, utile anche ad evitare una Programmazione esclusivamente finalizzata alla valutazione dei dipendenti, e a rinviare al *Principio Applicato della Programmazione*, approvato nell'ambito della c.d. "Sperimentazione" prevista dal D.Lgs. 118/2011 e che dovrebbe terminare in tempo utile a rendere applicabile dal 2015 quanto normativamente definito e sperimentato.

E', peraltro, chiaro che gli Obiettivi di performance dell'Agenzia (utili a fini valutativi individuali e di gruppo) non potranno non essere ricompresi all'interno dello strumento di programmazione operativa, da cui ne sono tratti per essere impiegati ai fini

valutativi, come nel seguito si dirà. E, viceversa, in termini di approssimazione iniziale si può altresì considerare che dall'insieme degli Obiettivi attribuiti ai dirigenti dell'Agenzia ne derivi il contenuto minimale della Programmazione dell'Ente. In ultima analisi, ai fini del presente Sistema il concetto di Performance dell'Agenzia è approssimato dall'insieme delle Performance dei singoli Ambiti dirigenziali titolari di Obiettivi di performance (c.d. Settori, Aree).

#### 4. Performance Organizzativa e di Settore

La certezza di questo concetto attiene alla reale possibilità che una qualsiasi Organizzazione Pubblica identifichi per scelta del suo Organo di Indirizzo Politico-Amministrativo o in forza di norme cogenti uno o più traguardi unificanti (rispetto alla sua composizione organizzativa settoriale) di carattere per così dire strategico, cioè: vitale, decisivo, incisivo, rilevante, caratterizzante, quindi determinante per il successo o la sopravvivenza dell'Ente o della Pubblica Amministrazione lato sensu (vedasi il caso dell'obbligo di equilibrio finanziario dei bilanci di tutti gli Enti componenti lo Stato: [http://www.mef.gov.it/primopiano/documenti/Nota\\_breve\\_pareggio\\_di\\_bilancio\\_\\_12\\_02\\_2013.pdf](http://www.mef.gov.it/primopiano/documenti/Nota_breve_pareggio_di_bilancio__12_02_2013.pdf) punti 2.2 e 2.3).

Le recenti indicazioni di CIVIT (in tema) fanno ritenere che anche l'applicazione puntuale di normative di rango - quali: Legge Anticorruzione (L.190/2012), Spending Review, Digitalizzazione della PA, Trasparenza (D.Lgs. 33/2013) e sostenibilità dei Bilanci nel tempo - costituisca una performance organizzativa sia per la rilevanza che esse hanno per ogni singola Amministrazione Pubblica, sia per il contributo che tendenzialmente tutte le articolazioni organizzative e gestionali di ogni Ente debbono dare per il completo e puntuale rispetto di siffatte normative.

Ad esempio: in termini di Sostenibilità finanziaria dei Bilanci gli Indicatori Finanziari che AIPO consuntiva annualmente possono a loro volta (uno, diversi o tutti eventualmente ponderati) divenire espressione di Performance Organizzativa (dell'Amministrazione) in termini di miglioramento di un trend o di perseguimento di standard e come tali (o la loro parametrizzazione per renderli omogenei) essere impiegati ai fini della determinazione delle performance individuali come + sopra commentato.

Più generalmente, stante la finalità del sistema delle performance di motivare i lavoratori sfruttando l'accennato effetto psicologico del *goal setting* e dei connessi sistemi di *pay for performance*, la politica del Personale dell'Ente dovrebbe correttamente prevedere una diffusa attribuzione ai lavoratori del comparto (individualmente o in gruppo) di Obiettivi da perseguire per "meritarsi" il trattamento salariale variabile legato ai risultati (Obiettivi di Performance, Sub-Obiettivi del PiO ed eventuali Obiettivi Specifici), purchè ciò non costituisca una forzatura.

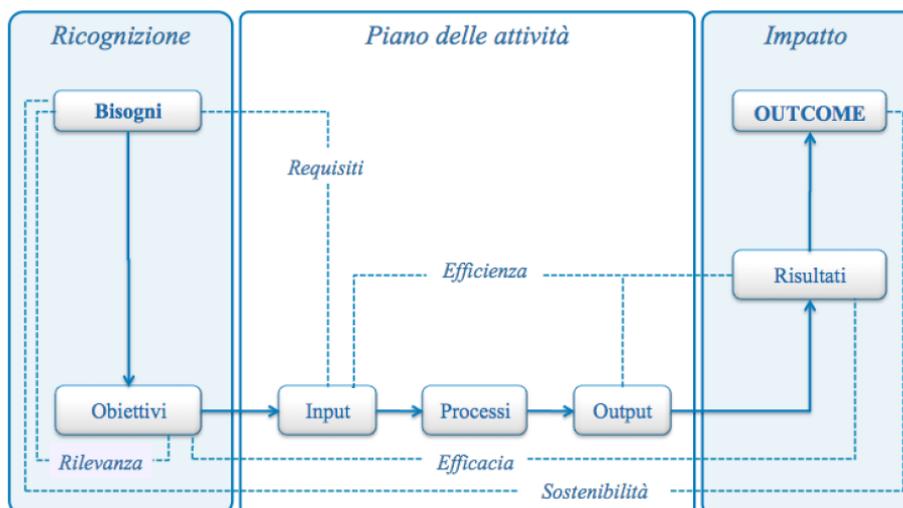
Tale condizione potrebbe, quindi, prevedere la definizione di più di un obiettivo di performance per ogni unità organizzativa di livello apicale, tendendo così a "coprire", inizialmente, almeno un ambito di performance di tipo organizzativo (ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. 150/09) e quanti più possibili "ambiti estesi" (come da Delibera CIVIT n. 6/2013), ma progressivamente - come è indicato dalla Delibera n. 104/2010 - "tutti gli ambiti indicati dall'articolo 8 del decreto, in termini del livello di performance sia atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire), sia realizzato (effettivamente conseguito)."

Come la Delibera CIVIT n. 89/2010 stabilisce, "l'ordine di elencazione delle varie dimensioni della performance non è casuale. Si può individuare, infatti, una gerarchia di tali ambiti, tenendo conto che il primo ambito riguarda il "fine ultimo" (outcome o soddisfazione finale dei bisogni della collettività) e che gli altri ambiti attengono più ai

“mezzi” o comunque alle “tappe intermedie” che possono consentire di avvicinarsi a tale traguardo.”

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

Il seguente diagramma, estratto dalla citata Delibera n. 89/2010, illustra graficamente il suddetto concetto.



Considerando il concetto di “performance estese” stabilito dalla CIVIT nella citata Delibera n.6/2013, si può affermare che gli ambiti cui poter ascrivere “obiettivi predeterminati, specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali”, quindi di performance, sono quelli di seguito riportati.

Ambiti Performance org.va (ex art. 8 D.Lgs 150/09 + Deliberazione CiVIT. N. 6/2013 )			
1	fattuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;	7	la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
2	fattuazione 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;	8	il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.
3	la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	9	la trasparenza
4	la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	10	l'integrità e la prevenzione della corruzione
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;	11	la digitalizzazione
6	l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, perché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;		

La metodologia che si va ad illustrare applica i principi definiti dall'art. 3 e dall'art. 7 del D.Lgs.150/09 di misurazione e valutazione della performance con riferimento alle unità organizzative gestionali in cui si articola AIPO, a prescindere dal fatto che organizzativamente si collochino in termini apicali o che, invece, costituiscano un'articolazione organizzativa di un'altra unità di livello superiore e ai singoli dipendenti. La finalità del metodo proposto consiste nel misurare, valutare e premiare la performance individuale e misurare quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

La logica di fondo sta nel collegamento logico tra performance-risultati (rappresentati in termini di Sistema degli Obiettivi di Performance o Piano delle Performance) e i diversi livelli di responsabilità sottostanti (*cascading*) derivanti dai ruoli effettivamente agiti all'interno del modello AIPO, come più oltre si preciserà.

Cosicché:

- se da un lato la misurazione, valutazione e valorizzazione premiale del livello di performance raggiunto, in riferimento alla componente oggettivo-quantitativa (Obiettivo di Performance e relativi Indicatori e Valori programmati, la cui significatività e correttezza deve soddisfare i requisiti di Legge oltreché quanto indicato dalle Delib. CIVIT n. 88/2010, n. 89/2010 p. 4.2 e n. 112/2010 pp. 3.5 e 3.6), è direttamente riconducibile ai lavoratori (variamente inquadrati in termini di tipologia di **dirigente**) con livelli di responsabilità gestionali apicali,
- ai restanti **lavoratori** in posizioni di dipendenza-collaborazione sia, invece, dall'altro unicamente riconducibile la responsabilità (da Piano Operativo - PiO):
  - a) di aver o meno contribuito indirettamente, in termini qualitativi e quantitativi, al perseguimento della performance relativa, in conseguenza del perseguimento di *Obiettivi strumentali all'obiettivo di performance*, cioè Obiettivi di PiO;
  - b) di aver maturato un certo grado di conseguimento di *Obiettivi specifici* (di gruppo o individuali), non necessariamente propedeutici alle performance, ma comunque neppure minimamente inerenti il mero ordinario livello di funzionamento dell'Ente, bensì un *reale e apprezzabilmente misurabile miglioramento gestionale* in termini di efficacia, economicità, efficienza e qualità per cui si è profuso direttamente (individualmente o in gruppo) un efficace impegno.

Come detto, l'obiettivo di performance è a sua volta sia riconducibile a uno o + ambiti - ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. 150/09 come esteso dalla già ricordata Delibera CIVIT n.6/2013 -, sia trasversale oppure riconducibile ad uno o + Servizi/Prodotti/Output dell'entità organizzativa di riferimento.

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

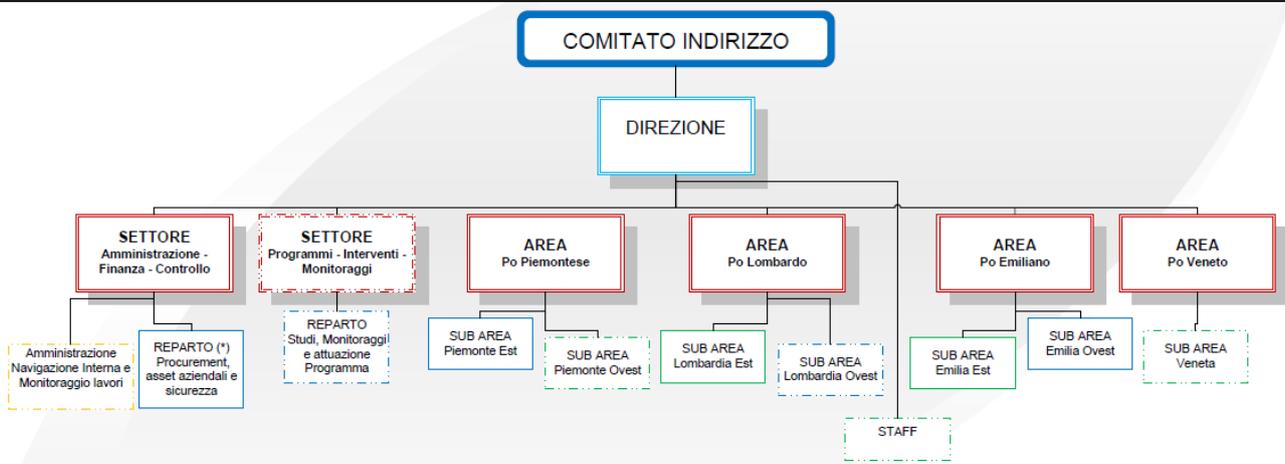
La presenza dei molteplici ambiti/dimensioni consente di poter coinvolgere nel processo di misurazione, programmazione e, quindi, valutazione delle Performance anche lavoratori - di diverso livello e inquadramento - non necessariamente di front-line, ma anche impegnati nel back-office, cioè di staff, proficuamente ingaggiabili anche solo su ambiti di "processo" e di "input", riconoscendone così la potenziale utilità, seppur indiretta, per il miglioramento continuo dei Servizi al cittadino/utente o ad altre AA.PP. o per la puntuale applicazione di importanti disposizioni normative, quali, ad esempio, quelle inerenti la Trasparenza, l'Anticorruzione e la Digitalizzazione. Pertanto, nel caso l'ambito della Performance, come di anzi ricordato, fosse quello "qualitativo" (ex lett. c, e, g) si ritiene congruo, in relazione alle dimensioni dell'Ente, riferirsi - per il processo di misurazione, valutazione e miglioramento delle performance - alle diverse dimensioni della qualità in termini di progressiva considerazione di tutte, lo stesso dicasi per le rispettive sotto-dimensioni (vedasi Delibere CIVIT in merito).

Nel caso, invece, l'ambito esteso delle Performance fosse quello ex lett. f) e d) l'Obiettivo di Performance e il relativo PiO dovranno anche mettere in evidenza (conformemente all'art. 27 del D.Lgs. 150/09, all'art. 6 c.1 del D.Lgs.141/2011 e all'art. 15 c.2 e c.5 del vigente CCNL del Comparto) i risparmi sui costi di funzionamento derivanti dai processi di ristrutturazione, riorganizzazione, razionalizzazione, miglioramento e innovazione al fine non solo di determinare il target da raggiungere, ma anche di poter destinare parte dei medesimi effettivi risparmi - previa validazione a consuntivo da parte dell'Organismo di Valutazione - alle finalità previste dall'art. 5 c.11-quinquies del D.L. 95/2012, attraverso un legittimo incremento del relativo Fondo incentivante.

## **5. Il modello organizzativo AIPO**

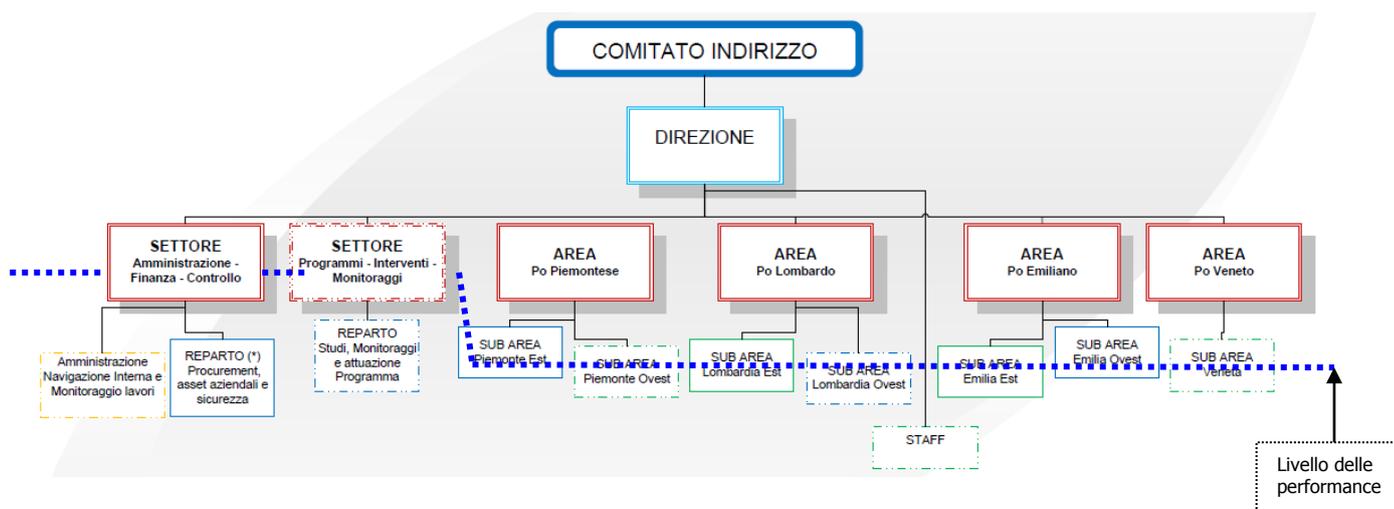
Le relazioni organizzative e gestionali di tipo gerarchico-funzionale in AIPO derivano da quanto disposto dal Regolamento di Organizzazione (Titolo V) e dall'Atto che stabilisce l'Assetto Organizzativo (Macro e Mesostruttura), di cui nel seguito si riporta la parte saliente e il relativo organigramma.

La *Dirigenza apicale*, dovrà costituire, con l'attuale regime di funzioni assegnate, il riferimento certo e continuo e l'interfaccia con i soggetti esterni, operando secondo le "regole" del regolamento di organizzazione e dei successivi atti direttoriali di guida e coordinamento. I contenuti dell'incarico dirigenziale si contraddistinguono per l'elevato grado di complessità e di responsabilità. La Dirigenza apicale, collocata tutta presso la sede centrale, supporta il Direttore sia nei due Settori funzionali, sia nelle quattro Aree regionali in cui viene strutturata l'Agenzia. La *Dirigenza di Supporto* svolge funzioni strategiche di ottimizzazione funzionale e di supporto operativo, avendo una propria definita sfera di autonomia, ma anche una dipendenza gerarchica dalla Dirigenza apicale. Sarà collocata sia presso la Sede centrale, una per Settore, sia presso gli Uffici Operativi decentrati – a regime - in numero di due per ciascuna Area di Piemonte, Lombardia ed Emilia Romagna e di uno per l'Area Veneto



Da ciò appare logico considerare l'immedesimazione organica e funzionale delle Sub Aree con il livello dirigenziale apicale di Area in termini di programmazione e di Obiettivi di Performance, mentre per i Settori (AFC e PIM) altrettanto non si può dire, in quanto la loro articolazione in Reparti ne determina una vera mesostruttura gestionale. Infatti, mentre il *livello apicale di Area* si presume possa ricavarsi obiettivi esclusivi in termini di coordinamento e controllo delle Sub Aree, ma principalmente di relazione e coordinamento esterni verso il Territorio Istituzionale, il *livello apicale di Settore* appare mantenere un ruolo diretto e decisivo (gerarchicamente inteso) rispetto ai Reparti che, tra l'altro, effettivamente soddisferebbero meglio delle Sub Aree lo stereotipo di dirigenza di supporto disegnato dalla regolamentazione interna. Csicché le Sub Aree (in termini di specializzazione territoriale di Area) e i Settori (in termini di specializzazione funzionale) possano considerarsi il livello organizzativo ideale di formulazione degli Obiettivi di performance e di relativa responsabilizzazione dirigenziale in termini di risultati (c.d. Unità Org.ve gestionali).

Da ciò ne consegue che i dirigenti apicali di Area saranno responsabili di tutti gli obiettivi di performance assegnati alle loro Sub Aree oltrechè di alcuni di loro esclusiva e specifica attribuzione, mentre i dirigenti di Reparto saranno responsabili degli Obiettivi che (all'interno del principio e della logica organizzativa del Supporto") il rispettivo dirigente di Settore avrà loro attribuito, funzionalmente alla logica del *cascading*.



## 6. Fondamenti della valutazione delle performance

Il fondamento scientifico è costituito da una serie di principi organizzativi e sociologici, tra cui: *New Public management*<sup>i</sup>, *Performance Management*<sup>2</sup>, *Motivazione e Goal Setting*<sup>3</sup>, *Performance-Related Pay*<sup>ii</sup>, *MBO*<sup>iii</sup>.

La teoria organizzativa ha proposto tre grandi categorie di modalità di attuazione della valutazione della performance:

- Valutazioni basate sul "cosa": si verificano i risultati prodotti dai dipendenti prescindendo dalle caratteristiche degli individui ma osservando esclusivamente il livello qualitativo e quantitativo dei risultati. Costituisce l'implicazione retributiva del sistema di direzione per obiettivi (Management By Objective): alla definizione degli obiettivi collegati ad una certa posizione, in cui l'autonomia e la discrezionalità del titolare siano in grado di incidere sui risultati, segue la misurazione del raggiungimento degli stessi.
- Valutazione basata sul "come": si privilegiano i tratti caratteriali individuali dei lavoratori prendendo in considerazione fattori relativi al comportamento organizzativo e le qualità professionali dimostrate nell'adempimento delle mansioni.
- Valutazioni di tipo misto: si abbina la parte qualitativa (meno oggettivabile) - in relazione al ruolo, al comportamento organizzativo e alle competenze - a quella quantitativa in relazione alla determinazione e assegnazione degli obiettivi misurabile attraverso gli indicatori di risultato e apprezzabile anche

<sup>2</sup> Si tratta di quanto definito nel noto paper predisposto da Christoph Reichard, University of Postdam, Germany, intitolato *Assessing Performance-Oriented Hrm Activities In Selected Oecd Countries – A Review of Ten Years of Modernisation: The HRM Perspective*, presentato nell'ambito del progetto PUMA al Human Resources Management (HRM) Working Party Meeting, OECD Headquarters, Paris, 7-8 October 2002. Nel medesimo lavoro l'Autore rileva: "Performance management is the dominant reform issue of NPM-related public sector reforms in most OECD-countries. It is concerned with a clear output-focus and with the use of different performance-related concepts and tools of measuring and managing performance. Although not new, the issue of performance has gained new relevance in the context of NPM reforms. Performance indicators play a role in evaluating efficiency ratios or policy results, performance budgets or accounts have replaced traditional financial statements, performance agreements, appraisals or salaries are an indispensable element of modern HRM. Public sector reformers relate three different objectives with performance management:

- improving management and service delivery;
- strengthening accountability and control;
- realising savings and financial cutback".

<sup>3</sup> Vedasi il testo di Vroom *Work and Motivation*, Wiley, New York, 1964.

considerando il contesto (vincoli e cause ostative). Tale tipologia valutativa è quella che la richiamata recente normativa ha definito anche per le PP. AA. italiane.

I fattori che influenzano la performance di un soggetto sono di tipo oggettivo e soggettivo:

- fattori oggettivi: dipendono dal tipo di organizzazione del lavoro e di direzione del personale (ostacoli burocratici, carenza di risorse, inadeguatezza del sistema informativo, rigidità nella gestione delle risorse umane, ecc.) oltrechè dalle condizioni abilitative necessarie o ostative sopravvenute;
- fattori soggettivi: riguardano essenzialmente il suo portafoglio di competenze situazionali, quali: il livello di preparazione e professionalità, il suo grado di motivazione, le caratteristiche soggettive (ad esempio: fiducia nei propri mezzi, self-control, ecc.), gli *skills* (capacità di eseguire un determinato compito intellettuale o fisico) e i suoi connessi comportamenti intesi in termini di coerenza con le competenze e di motivazione ad applicare le competenze medesime.

Ora, al di là del fatto che potrebbe essere più motivante in esito alla valutazione individuale delle performance invece di un incentivo economico stipendiale (la cui aleatorietà rappresenterebbe un fattore di destabilizzazione dell'appartenenza all'Ente) un incentivo non finanziario quale un effetto sulla carriera e sugli incarichi - ovviamente particolarmente riferibile ai livelli medio-alti di tipo dirigenziale e/o funzionariale, ad esempio: valutazioni positive sulle performance potrebbero determinare accelerazione della carriera e/o la conferma degli incarichi assegnati (alla scadenza o annualmente); è chiaro che sistemi come quelli che si stanno qui disciplinando scontano la necessaria condizione preliminare di determinazione delle somme oggetto di distribuzione incentivale. Si ritiene, quindi, di raccomandare che la definizione dei Fondi (budget) degli incentivi ripartibili in base alle valutazioni delle performance individuali sia quanto più possibile tempestiva in riferimento all'annualità gestionale oggetto di valutazione, al fine di permettere una reale e motivante direzione e gestione per obiettivi.

## **7. Principi della valutazione delle performance**

Il Sistema di Valutazione delle performance individuali dei dipendenti di AIPO si fonda sui seguenti principi:

1. Scalarità degli Obiettivi/Risultati di performance oggetto di valutazione (individuale o di gruppo)
2. Incidenza relativa della Responsabilità di Risultato direttamente proporzionale alla scala delle categorie
3. Responsabilità valutativa oggettiva
4. Misurazione e certificazione.

- 7.1. Il principio di scalarità degli obiettivi/risultati oggetto di valutazione si associa al modello organizzativo di AIPO stabilendosi così che il livello della *dirigenza apicale* identifica il livello di definizione corrente delle performance, nei diversi ambiti oltrechè di eventuali Obiettivi specifici.

A ciascun dirigente di livello apicale il Direttore Generale affida annualmente in collaborazione con il Nucleo di Valutazione, di norma entro il

mese di gennaio, un numero identico di Obiettivi (al massimo 4) con le caratteristiche della performance (preferibilmente pluriennali) al termine di un iter che ne permetta una sostanziale condivisione e validazione di fattibilità tecnico-economica. Ciascun obiettivo è corredato di Indicatore e di target con il relativo grading (vedasi Scheda 4); l'Indicatore e il Target sono oggetto di condivisione, mentre il grading è stabilito dal Direttore Generale d'intesa con il Nucleo di V.

Inoltre, il Direttore Generale ha la facoltà di assegnare al massimo due specifici Obiettivi annuali (con relativi Indicatori, target e grading definiti secondo la medesima logica degli Obiettivi di Perf.), anche nel durante dell'anno, in base ad esigenze gestionali e organizzative che potrebbero richiederlo (Vedasi Scheda 4 bis). Qualora non necessitasse tale assegnazione il peso della correlata area di valutazione (A1) sarà assorbito dall'area A2 (vedasi il punto 9).

L'eventuale carenza di tempo e/o risorse per il raggiungimento di tali Obiettivi deve essere tempestivamente segnalata al Direttore Genere e al Nucleo di Valutazione e riportata sulla Scheda di assegnazione.

Da ciò deriva, a cascata, che:

#### **con riferimento alle Performance**

- Per ciascun Dirigente di supporto (Reparto e Sub-Area) il Dirigente apicale stabilirà degli Obiettivi (annuali, quando non anche pluriennali) funzionali al perseguimento delle performance di Settore/Area o che invece concorrono autonomamente al perseguimento di Performance di livello agenziale. Tale assegnazione di Obiettivi al dirigente di supporto avviene con l'intesa del Direttore Generale, secondo un modello negoziale che mira a identificare gli Indicatori di misurazione relativi e a verificare la fattibilità del target prefissato per ciascuno degli Indicatori preselezionati, secondo un approccio condiviso tra dirigente apicale e dirigente di supporto, nonché della relativa griglia di Grading assegnata dal dirigente apicale d'intesa con il Direttore Generale, formalizzando il tutto entro 15 giorni dalla corrispettiva attribuzione degli Obiettivi al dirigente apicale. (Scheda 4)
- Nel caso di Settori o Aree dotate di IPO e comunque in riferimento al personale del Comparto si pone la necessità di attribuire la responsabilità di contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di performance della dirigenza di loro riferimento. Tale responsabilità, a secondo dei ruoli agiti, può riscontrarsi o in una sub-attribuzione degli obiettivi di performance affidati alla dirigenza di riferimento gerarchico (Vedasi Scheda 6) o in una più semplice fattiva collaborazione assicurata e finalizzata all'effettivo perseguimento degli accennati Obiettivi di performance dirigenziali o nel concreto supporto anche indiretto a ciò finalizzato.

Nel primo caso, il dirigente apicale, sentito il dirigente di supporto (quando presente), assegnerà tali responsabilità ai lavoratori del comparto (IPO e non IPO) attraverso l'individuazione di uno (o +) Piani Operativi (PiO). Ogni Piano Operativo sarà identificato da Indicatori pesati di raggiungimento (temporali o di altra natura), target e dai relativi grading; sarà inoltre articolato in una serie di principali attività e fasi

temporali, rappresenterà inoltre l'abbinamento a ciascuna fase dei lavoratori coinvolti e responsabilizzati (individualmente o in gruppo) e i relativi indicatori di misurazione, permettendone così la misurazione del grado di raggiungimento, in termini di grado di rispetto puntuale delle tempistiche di fase o dei target di altra natura abbinati ad ogni attività/fase. (Scheda 1)

La definizione di un Piano Operativo è previsto che coinvolga (se presente) l'IPO di riferimento nel Settore/Reparto – Area/SubArea, sia per la responsabilità lui derivante dal contributo dato alla Performance originante il PiO (misurata in termini di media ponderata degli Score relativi ad ogni Indicatore che contraddistingue ciascun PiO), sia per l'effettiva strutturazione in fasi/attività, che per l'assegnazione del personale del comparto alle diverse fasi/attività.

In termini valutativi, anche l'attribuzione dei pesi alle singole fasi (Sub Obiettivi) per poter determinarne l'importanza relativa nella valutazione della performance individuale di ogni lavoratore coinvolto in un PiO (Scheda 1\_Foglio Valutazione Personale nel PiO) - pur essendo responsabilità del Dirigente apicale - può ritenersi utilmente svolta con il coinvolgimento non solo del Dirigente di supporto, ma anche dell'IPO di riferimento.

La responsabilità dell'IPO consisterà nel perseguire gli Obiettivi del PiO e nel rispettare, quindi, i target di ogni Indicatore associato al PiO.

Mentre la responsabilità di ogni altro lavoratore sarà di raggiungere il target (temporale o di altra natura) delle fasi (variamente pesate) cui è stato associato (individualmente o in gruppo). In termini valutativi, l'IPO sarà coinvolto dal dirigente di riferimento nella valutazione dei Lavoratori associati al PiO, in termini di misurazione e attestazione del rispetto dei Target di fase (vedasi Scheda 1\_Foglio Valutazione Personale nel PiO e Scheda 6) e dei diversi gradi di contribuzione personali del personale associato alle differenti fasi.

Appare chiaro considerare che particolarmente il ruolo di Dirigente di supporto, ma non meno di Incaricato di Posizione Organizzativa, comportano un naturale coinvolgimento di tali lavoratori nei processi di programmazione, controllo e valutazione delle performance agenziali.

Ciò quandanche, come nel secondo caso di cui infra, il *cascading* non potesse realisticamente svilupparsi per la partecipazione solo marginale o indiretta o consistente in termini meramente di *staffing*. I lavoratori, quindi, il cui coinvolgimento negli obiettivi di performance del Settore/Area di appartenenza (e dei PiO correlati) riscontrasse tali limitative caratteristiche potranno essere valutati in termini di "contributo assicurato alle performance dell'unità organizzativa di appartenenza" attraverso un apprezzamento quali-quantitativo svolto dal loro diretto Dirigente di riferimento, in collaborazione con l'IPO relativo e d'intesa con il Dirigente apicale, proprio su una generale funzionalità e strumentalità effettivamente e attivamente svolta dal valutato per il perseguimento della/e performance.

E', altresì, logico ritenere di aspettarsi che a fronte di risultati di PiO non soddisfacenti, o di un non puntuale sviluppo delle fasi/attività dello stesso PiO, non si possano neanche valutare positivamente gli "apporti assicurati ...", in base alla considerazione che salvo cause ostative/di forza maggiore esogene che abbiano, in termini conclamati e non controvertibili, ostacolato il perseguimento dei target e necessariamente segnalabili/dichiarabili in itinere e non solo a giustificazione postuma, la premialità deve stimolare risultati positivi e si applica in un contesto di "successi agenziali" che ne giustificano l'onerosità per le finanze pubbliche come leva di miglioramento prestazionale dell'intera Pubblica Amministrazione a vantaggio diretto e indiretto del cittadino (o degli altri stakeholder).

### **Con riferimento agli Obiettivi Specifici**

Per ciascun Dirigente di supporto (Reparto e Sub-Area) il Dirigente apicale stabilirà degli Obiettivi (annuali, quando non persino pluriennali) funzionali al perseguimento degli specifici Obiettivi eventualmente assegnati dal Direttore Generale. Tale assegnazione di Obiettivi al dirigente di supporto avviene con l'intesa del Direttore Generale, secondo un modello negoziale che mira a identificare gli Indicatori di misurazione relativi e a verificare la fattibilità del target prefissato per ciascuno degli Indicatori preselezionati, secondo un approccio condiviso tra dirigente apicale e dirigente di supporto, nonché della relativa griglia di grading assegnata dal dirigente apicale d'intesa con il Direttore Generale, formalizzando il tutto entro 15 giorni dalla corrispettiva attribuzione degli Obiettivi al dirigente apicale. (Scheda 4 bis) Qualora non necessitasse tale assegnazione il peso della correlata area di valutazione (A1) sarà assorbito dall'area A2 (vedasi il punto 9).

- Nel caso di Settori o Aree dotate di IPO e comunque in riferimento al personale del Comparto si pone la necessità di attribuire la responsabilità di contribuire al raggiungimento degli Obiettivi specifici della dirigenza di loro riferimento. Tale responsabilità si riscontra in una sub-attribuzione degli obiettivi affidati alla dirigenza di riferimento gerarchico mediante una loro finalizzata disarticolazione (Vedasi Scheda 6). Nel caso di presenza dell'IPO il *cascading* sarà di norma applicato all'IPO e ai restanti lavoratori.

E' comunque prevedibile che il Dirigente apicale, d'intesa con il Dirigente di supporto (se presente) attribuisca Obiettivi Specifici anche non in cascading. Qualora non necessitasse tale assegnazione il peso della correlata area di valutazione (A1) sarà assorbito dall'area A2 (vedasi il punto 9).

- 7.2. Il principio dell'incidenza relativa della Responsabilità di Risultato direttamente proporzionale alla scala delle categorie sta a significare che il peso della componente sub a) aumenta al crescere delle categorie del Comparto (vedasi punto 9), passando dal 20% per i lavoratori di Categoria A al 60 % per il lavoratori IPO. Si presume cioè che un lavoratore di categoria bassa avendo minori leve a disposizione possa essere maggiormente responsabilizzato su determinati comportamenti organizzativi (vedasi la Scheda 2 per la valutazione della Performance Individuale). Per i

dirigenti il peso della componente A è fissato complessivamente nel 60%. Ogni anno il Direttore Generale, d'intesa con il Nucleo di Valutazione, può incrementare tale peso fino al 70% in dipendenza delle esigenze eventualmente emergenti dagli esiti del processo valutativo. Tale possibilità è estesa anche, in via sperimentale, al personale incaricato di P.O.

- 7.3. Il principio della responsabilità valutativa oggettiva, nel rispetto di quanto previsto dal vigente Regolamento di Organizzazione consiste nel coinvolgere nella valutazione delle performance individuali dei lavoratori del Comparto, pur nel rispetto del principio secondo cui il dirigente è responsabile dell'attribuzione dei trattamenti accessori dei lavoratori, il superiore gerarchico eventualmente non dirigente (anche se incaricato di Posizione Organizzativa, ove presente). Il grado di effettivo coinvolgimento valutativo è definito da ogni Dirigente apicale, in base a ragioni di peculiarità, opportunità e fattibilità organizzativa.

Tale responsabilità valutativa se da un lato rappresenta un'incombenza organizzativa, potenzialmente "imbarazzante" (per culture non inclini ...), dall'altro permetterebbe di effettuare una valutazione maggiormente aderente alla realtà per l'elevata "vicinanza" del primo valutatore (... nella catena di valutatori) al valutato e per l'elevato potenziale di "affinamento" della valutazione grazie al molteplice coinvolgimento dei soggetti. In fase di post-avvio del sistema si potranno anche sviluppare (prima in termini sperimentali e poi diffusi) modelli di valutazione di tipo *peer*.

I moduli Scheda 5 e Scheda 6 rappresentano il supporto per il riepilogo individuale dell'assegnazione degli Obiettivi e della relativa valutazione, come esito del sistema di misurazione e controllo interno.

- 7.4. Il principio della misurazione e della certificazione attiene al fatto che a fronte dell'autonoma misurazione del grado di raggiungimento di Obiettivi (siano essi di performance o, invece, specifici) da parte di ciascuna Struttura organizzativa apicale - sia in termini di verifica intermedia, che di misurazione finale - è necessario prevedere in termini di Controllo di Gestione un'assidua attività di audit interno, finalizzata a monitorare e riscontrare centralmente il progressivo sviluppo della gestione e dei suoi principali risultati oltreché l'applicazione puntuale dei regolamenti agenziali. Si potrebbe ritenere che una tale attività rientri nelle competenze del Responsabile della Prevenzione della Corruzione, cui appunto anche attribuire compiti e responsabilità in termini di certificazione delle Performance.

## **8. Il Portafoglio di Competenze e il grado di adeguatezza**

La pratica valutativa di tale elemento, per tutti i lavoratori, si può ricondurre al concetto di "adeguatezza delle competenze al ruolo ricoperto" dal lavoratore, considerati gli obiettivi strategici e di mandato dell'Amministrazione.

Ciò detto, al fine di esperire la valutazione del componente sub b) è necessario determinare il c.d. Dizionario delle Competenze e successivamente sceglierne un numero limitato per ciascun valutato o per ciascun profilo organizzativo-valutativo.

Ai sensi del D.Lgs. 150/09, il Dizionario delle competenze di AIPO è il seguente (vedasi l'Allegato A per la descrizione dei livelli):

**MANAGERIALI/ORGANIZZATIVE**

1. Accuratezza e precisione per evitare errori e disservizi.....
2. Apprendimento e innovazione continua .....
3. Autonomia .....
4. Decisione .....
5. Flessibilità e collaborazione .....
6. Gestione del cambiamento .....
7. Interazione con l'utenza .....
8. Impegno nell'eliminare gli sprechi .....
9. Negoziazione e gestione dei conflitti .....
10. Orientamento al risultato.....
11. Pensiero sistemico .....
12. Pianificazione e programmazione.....
13. Promozione del cambiamento .....
14. Rapporti esterni .....
15. Proattività in situazioni critiche.....
16. Valorizzazione delle risorse umane .....

**PROFESSIONALI TRASVERSALI**

17. Analisi e revisione dei processi amministrativi e di gestione dei servizi .....
18. Budgeting e reporting .....
19. Comunicazione interna e flussi informativi .....
20. Gestione e monitoraggio degli standard di servizio .....
21. Impiego dei sistemi informatici dell'Agenzia .....
22. Normativa di riferimento per l'area (Direttive europee, Leggi, Decreti Legge, Decreti Legislativi, Leggi Regionali, regolamenti.....)
23. Normativa di riferimento per l'Ente .....
24. Normativa sulla sicurezza del lavoro e la prevenzione della corruzione .....
25. Organizzazione dell'Ente.....
26. Orientamento agli standard di servizio .....
27. Procedure amministrative di competenza.....
28. Redazione atti amministrativi.....
29. Valutazione delle strategie.....

Nel caso dei dirigenti AIPO, con riferimento alla scheda di Valutazione del livello di adeguatezza del portafoglio di competenze agito, la Scheda 3 necessita di essere completata e configurata attraverso l'individuazione di un numero di competenze-fattori (Manageriali/Organizzative e Professionali trasversali) predefinito.

Tale associazione valutativa è svolta in astratto, ritenendo la composizione del portafoglio necessaria per ciascun ruolo dirigenziale e il relativo peso ponderale. Successivamente, per ciascun fattore di competenza è necessario assegnare uno specifico livello atteso tra i quattro previsti per ciascun fattore. Infine, in sede

valutativa (infrannuale o annuale) il valutatore assegnerà ad ogni valutato il livello ritenuto effettivamente agito durante il periodo di valutazione per ciascun fattore, determinando una serie di eventuali delta (deficit di comportamento o surplus) rispetto ai valori attesi pre-assegnati.

L'ampiezza di ciascun delta ponderata per il peso relativo determinerà per ciascun fattore un punteggio nella scala da 5 a zero e totale. L'assenza di delta comporterà il massimo punteggio assegnabile all'elemento valutativo in questione (ad es. 200/500), mentre la presenza di delta (variamente "pesanti") determinerà una progressiva riduzione di tale punteggio.

In prima attuazione, si può ritenere di individuare 5 competenze manageriali<sup>4</sup> e 5 organizzative per ogni **ruolo dirigenziale** e di stabilire che i ruoli dirigenziali siano:

- Dirigente apicale tecnico
- Dirigente apicale amministrativo
- Dirigente di supporto tecnico
- Dirigente di supporto amministrativo.

Per i ruoli dirigenziali apicali e i ruoli dirigenziali di supporto la composizione del portafoglio di competenze pesate e i relativi livelli attesi sono definiti rispettivamente dal Nucleo di Valutazione sentito il Direttore Generale e dal Dirigente apicale di riferimento d'intesa con il Direttore Generale, in base alla funzione orientativa dei sistemi di valutazione manageriali. Tali definizioni sono svolte in fase di avvio del sistema e sono modificabili annualmente in base alle necessità emergenti dal processo valutativo compiuto e dall'eventuale rimodulazione degli obiettivi strategici dell'Agenzia, solo a seguito di parere positivo in tale senso da parte del Nucleo di Valutazione.

Per i ruoli dirigenziali apicali e i ruoli dirigenziali di supporto la valutazione dei livelli effettivi delle competenze/comportamenti è definita rispettivamente dal Direttore Generale e dal Dirigente apicale di riferimento d'intesa con il Direttore Generale. In fase di avvio è auspicabile svolgere una valutazione intermedia in prossimità del semestre e condividere con il valutato l'esito al fine di poter correggere le eventuali carenze, nel periodo a finire, con autocorrezioni e/o con azioni di formazione.

Al fine di soddisfare l'esplicita valutazione della "capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori", normativamente rilevante, si considera necessario prescegliere per tutti i dirigenti il fattore di competenza "Valorizzazione delle risorse umane" con un livello atteso pari a 4 e a tale fattore ricondurre, quindi, la suddetta capacità.

In relazione, invece, ai **lavoratori del Comparto** e in considerazione dell'avvio del sistema, specificamente per ciascuna area omogenea (Incaricati di PO e lavoratori di Categoria A, B, C e D) è stato individuato un gruppo + o meno ampio (da 3 per i lavoratori di Cat. A, a 6 per gli IPO) di comportamenti/competenze agite caratterizzanti e di diverso peso relativo per ciascun raggruppamento (Vedasi Scheda 2) il cui livello di adeguatezza costituisce l'oggetto della valutazione analitica, che sarà svolta a cura del dirigente valutatore responsabile, eventualmente coadiuvato dall'IPO di riferimento se presente e se ritenuto organizzativamente fattibile da parte del dirigente apicale.

---

<sup>4</sup> Vedasi dizionario delle competenze in coda al Sistema di Valutazione

Tale classificazione del portafoglio delle competenze in termini di Categoria costituisce un'approssimazione necessaria in fase di avvio del sistema di valutazione; si ritiene comunque fattibile e opportuno procedere, successivamente all'avvio, all'identificazione dei ruoli che potrebbero meglio tipizzare il portafoglio di competenze cosicché si possa passare da 5 gruppi di lavoratori (e 5 conseguenti profili di competenze) ad un numero più ampio di gruppi di lavoratori (e di profili di competenze) definiti dai ruoli organizzativi che si individueranno, anche riconducendoli ai *profili professionali* contrattuali.

## 9. La Performance Individuale

Intesa come sopra definita, ogni lavoratore è sottoposto annualmente, secondo la catena di valutazione, alla valutazione della sua Performance Individuale.

Le schede previste (Scheda 2) riportano un punteggio finale globale espresso in 500/mi.

Come detto le Aree di valutazione possono essere considerate tre:

- A1: Grado di raggiungimento Obiettivi Specifici
- A2: Contributo alla performance
- B: Competenze/Comportamenti.

La distribuzione tra le tre componenti valutative dei 500 punti previsti dalla metodologia, per addivenire alla valutazione globale finale della Performance Individuale, è la seguente dall'anno 2015:

	<b>CATEGORIE DI LAVORATORI</b>					
<b>Aree di valutazione</b>	<b>Dirigenti</b>	<b>IPO</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
A1	20 (*)	20 (*)	20	20	20	20
A2	40 (*)	40 (*)	40	35	30	30
B	40(*)	40(*)	40	45	50	50

(\*) Vedi quanto previsto al punto 7.2

Transitoriamente per l'anno 2014 la tabella sarà la seguente:

	<b>CATEGORIE DI LAVORATORI</b>					
<b>Aree di valutazione</b>	<b>Dirigenti</b>	<b>IPO</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
A1	30	30	25	25	20	20
A2	40	40	45	35	30	30
B	30	30	30	40	50	50

Il Punteggio globale della Performance Individuale permette di elencare in termini degressivi i lavoratori (per gruppi omogenei) in base al proprio punteggio, ma - attraverso una griglia di fasce di punteggi - consente anche di attribuire il trattamento accessorio legato al risultato o alla c.d. produttività o salario incentivante, in termini di una percentuale del valore massimo teoricamente spettante.

Le griglie di corresponsione dei trattamenti accessori sono le seguenti:

### **Dirigenti (apicali e di supporto)**

<b>Punteggio totale della Performance Individuale</b>		<b>% Retribuzione di Risultato da corrispondere</b>
<b>da</b>	<b>a</b>	
500	470	100%
469	450	90%
449	400	80%
399	350	70%
349	300	60%
299	250	40%
<250		0

### **Incaricati di Posizione Organizzativa**

<b>Punteggio totale della Performance Individuale</b>		<b>% Retribuzione di Risultato da corrispondere</b>
<b>da</b>	<b>a</b>	
500	450	100%
449	410	90%
409	360	80%
359	300	70%
299	260	60%
259	230	40%
<230		0

### **Altro Personale del Comparto**

<b>Punteggio totale della Performance Individuale</b>		<b>% Salario incentivante da corrispondere</b>
<b>da</b>	<b>a</b>	
500	440	100%
439	400	90%
399	360	80%
359	300	70%
299	260	60%
259	230	40%

<230		0
------	--	---

La conclusione del processo di valutazione della performance individuale comporta l'annotazione in calce alla scheda individuale di possibili note e osservazioni che permettano di identificare eventuali giustificazioni di apprezzabili scarsi risultati in dipendenza di cause ostative esterne o di fattori esogeni imprevedibili, sia riconducibili ai fattori A1 e A2 che al fattore B.

L'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari, superiori alla multa determina una riduzione automatica del 50% della punteggio ottenuto dal dipendente in sede di valutazione. Mentre, l'accertata violazione dei vari obblighi normativi (come riepilogati negli Allegati 1 e 2 Deliberati dalla CIVIT nella seduta del 8 Novembre 2012 e smi di legge e da normative successive in tema) dà titolo all'Amministrazione di operare le previste decurtazioni; del tutto si deve dare evidenza nella scheda di valutazione della performance individuale.

In particolare, si richiama quanto previsto dalla L. 190/2012 e dal PNA (Vedasi l'Allegato 1 ai punti C2 e C3), in termini di:

- "Responsabilità dei dipendenti per violazione delle misure di prevenzione. Le misure di prevenzione e contrasto alla corruzione adottate nelle singole amministrazioni e trasfuse nel P.T.P.C. devono essere rispettate da tutti i dipendenti e, dunque, sia dal personale che dalla dirigenza (art. 8 Codice di comportamento); "la violazione delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare" (art. 1, comma 14, l. n. 190).
- La responsabilità dei dirigenti per omissione totale o parziale o per ritardi nelle pubblicazioni prescritte.

L'art. 1, comma 33, l. n. 190 stabilisce che 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 d.lgs. n. 198 del 2009;
- va valutata come responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n. 165 del 2001;
- eventuali ritardi nell'aggiornamento dei contenuti sugli strumenti informatici sono sanzionati a carico dei responsabili del servizio.

L'esito valutativo riferito alla Dirigenza può essere oggetto di motivato ricorso "gerarchico improprio" al Direttore, il quale si esprime sulla richiesta stessa, sentito il Nucleo di Valutazione, di norma entro 30 giorni. Del pari, deve riconoscersi che l'interessato valutato direttamente dalla dirigenza AIPO può – con istanza motivata – chiedere un riesame al Dirigente di assegnazione e così sollecitare l'eventuale esercizio del potere di autotutela. Il Dirigente si esprime sulla richiesta, tassativamente, entro 30 giorni. Del tutto sono portati tempestivamente a conoscenza il Direttore Generale e il Nucleo di Valutazione.

## **10. Schede Valutative comparto**

Vedasi allegati

## **11. Schede Valutative dirigenza**

Vedasi allegati

li, \_\_\_\_\_.

Il Nucleo di Valutazione

## **Dizionario delle Competenze manageriali e dei connessi comportamenti organizzativi**

### **Accuratezza e precisione per evitare errori e disservizi**

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

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

### **Apprendimento e innovazione continua**

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

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

### **Autonomia**

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

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

### **Decisione**

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

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

### **Flessibilità e collaborazione**

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

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

### Gestione del cambiamento

Capacità di gestire i cambiamenti interni al proprio settore in coerenza con le strategie elaborate e promosse dalla Dirigenza.

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

### Interazione con l'utenza

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

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

### **Impegno nell'eliminare gli sprechi**

Senso della misura e accortezza nell'utilizzo di risorse. Impegno nell'eliminare le attività "inutili" che non si concretizzano in risultati e in qualità dei Servizi e delle Attività istituzionali.

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

### **Negoziazione e gestione dei conflitti**

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

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

### Orientamento al risultato

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

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

### Pensiero sistemico

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

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

### **Pianificazione e programmazione**

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

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

### Promozione del cambiamento

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

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

### **Rapporti esterni**

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

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

### Proattività in situazioni critiche

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

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

### Valorizzazione delle risorse umane

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

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

## Competenze Professionali Trasversali

### Analisi e revisione dei processi amministrativi e di gestione dei servizi

Capacità di analizzare ed eventualmente riorganizzare vecchi e nuovi servizi agli stakeholder e i principali processi amministrativi, utilizzando gli strumenti di re-ingegnerizzazione dei processi, in coerenza con gli indirizzi dell’Agenzia e in linea con le logiche della semplificazione amministrativa.

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

### Budgeting e reporting

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

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

### **Comunicazione interna e flussi informativi**

Capacità di comprendere il funzionamento dei sistemi informativi dell’Agenzia e di migliorarne l’efficacia e l’efficienza.

1	Base	Conosce, del proprio settore, le competenze di legge ed indirizza lo stakeholder in termini appropriati. Ha padronanza del sistema informatico del proprio servizio e risponde in maniera adeguata sui tempi dei procedimenti interni, in modo da soddisfare le esigenze di accesso e trasparenza.
2	Medio	Gestisce l’informazione più complessa. Procede autonomamente nella ricerca di fonti d’informazione semplice. È in grado d’istruire l’interlocutore alla consultazione dei siti istituzionali.
3	Elevato	Gestisce il sistema informativo all’interno del settore, pianificando il lavoro. Traduce le disposizioni di legge per gli operatori interni e l’utenza. Sovrintende alla organizzazione della comunicazione del settore. Sviluppa e cura la formazione degli operatori interni, utilizzando anche e soprattutto mezzi, strumenti e applicativi informatici. Forma gli operatori all’utilizzo degli strumenti e applicativi informatici. Verifica il corretto funzionamento dell’informazione e comunicazione istituzionale e mantiene il controllo sull’efficacia dell’informazione.
4	Specialistico	Interagisce con l’organo politico, le Istituzioni pubbliche ed i servizi interni dell’Ente, in situazione di grande complessità, con l’obiettivo di gestire le informazioni in maniera efficace, efficiente, tempestiva ed economica oltrechè di assicurare i necessari livelli di trasparenza. Pianifica la progettazione dell’informazione, utilizzando le tecnologie informatiche dell’Ente. Tende a migliorare la situazione esistente con il perseguimento degli obiettivi. Sovrintende il sistema operativo/informativo dell’Ente.

### Orientamento agli standard di servizio

Capacità di rispettare gli standard definiti e di attuare le azioni correttive per ridurre errori e/o disservizi e incrementare la soddisfazione degli stake-holders.

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

### **Impiego dei sistemi informatici dell'Agenzia**

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

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

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

Capacità di adottare comportamenti coerenti con le norme specifiche che regolano ciascun servizio prodotto dall'Agenzia e le attività di istituto svolte.

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

### Normativa di riferimento per l'Ente

Conoscenza delle principali leggi e regolamenti che disciplinano la vita delle Pubbliche Amministrazioni e capacità di agire nel loro rispetto.

1	Base	<p>Nel rapporto con il pubblico, per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni in genere, nel trattamento operativo quotidiano dei documenti e delle informazioni, agisce nel rispetto delle principali norme che regolano gli Enti Locali e Regionali (decreto legislativo 267/2000 Testo unico enti locali, legge 241/90, DPR 445/2000 Codice amministrazione digitale, ecc) e delle regole contenute nell'ordinamento dell'Agenzia (Statuto dell'Agenzia, Regolamento di organizzazione e di contabilità, Regolamento accesso atti e procedimenti; termine e responsabili dei procedimenti; tutela dei dati personali; codice di comportamento, ecc.), che conosce nella misura minima necessaria stabilita dal responsabile.</p> <p>Necessita di indirizzo del proprio responsabile per adeguare il proprio comportamento alle innovazioni normative e regolamentari, che recepisce gradualmente, previo supporto e affiancamento iniziale.</p>
2	Medio	<p>Agisce nel rispetto delle principali norme che regolano gli Enti Locali e Regionali (decreto legislativo 267/2000 Testo unico enti locali, legge 241/90, DPR 445/2000 Codice amministrazione digitale, L. 190/2012, ecc.) e delle regole essenziali contenute nell'ordinamento dell'Agenzia (Statuto; Regolamento di organizzazione e di contabilità; accesso; termine e responsabili dei procedimenti; tutela dei dati personali; codice di comportamento, ecc.) nel rapporto con il pubblico per l'erogazione dei servizi, nelle relazioni interne e esterne, nel trattamento delle informazioni e nella redazione quotidiana di documenti e provvedimenti, nella gestione di fasi intermedie di procedimenti.</p> <p>Necessita di indirizzo del proprio responsabile solo per l'aggiornamento alle più significative innovazioni normative e regolamentari, che recepisce prontamente per lo svolgimento delle attività, anche confrontandosi con i colleghi e approfondendo con studio e ricerche.</p>
3	Elevato	<p>È in grado di analizzare, in autonomia e nel confronto con i colleghi, anche esterni al servizio, le ricadute che le innovazioni normative che regolano gli enti locali e regionali hanno sull'attività del servizio di appartenenza e di adeguare in conseguenza le procedure, i documenti e l'organizzazione interna al servizio.</p>
4	Specialistico	<p>Elabora linee guida per l'intero Ente e regolamenti dell'Agenzia conformi al quadro normativo e giurisprudenziale di riferimento per gli enti locali e regionali. Previo confronto con il gruppo dirigente, facendone parte o in qualità di specialista di supporto, valuta in modo condiviso l'impatto organizzativo dell'innovazione normativa, in termini di cambiamenti procedurali e operativo – gestionali, oltre che gli effetti sulle strategie e le politiche, per orientare le scelte e le decisioni.</p>

### **Normativa sulla sicurezza del lavoro e la prevenzione della corruzione**

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

1	Base	<p>Conosce a livello generale il testo unico sulla sicurezza: (es: figure in materia di sicurezza, obblighi di formazione ed informazione, rischi aziendali relativi alla propria mansione, ecc.). È autonomo nell'applicazione dei principi base in materia di sicurezza (es: utilizzo ergonomico della postazione al VDT, uso e manutenzione dei DPI, ecc.) e di prevenzione della corruzione.</p> <p>Ha esigenze di supporto e sostegno nell'applicazione delle indicazioni operative fornite in sede di formazione da parte delle figure che nell'Ente si occupano di sicurezza e di prevenzione della corruzione.</p>
2	Medio	<p>È a conoscenza del testo unico sulla sicurezza e del PNA, dei rischi specifici della propria mansione (es: preposto squadra operai, referente del Responsabile Prevenzione Corruzione, ecc.). È autonomo per la risoluzione di situazioni routinarie (es: preposto che organizza l'attività giornaliera senza necessità di supporto, ecc.). È di esempio nell'applicazione dei principi base e delle fasi del PTPC nelle materie in questione (es: preposto che utilizza in modo corretto i DPI, ecc.).</p>
3	Elevato	<p>È a conoscenza del testo unico sulla sicurezza, delle normative nazionali e territoriali correlate con quelle riguardanti la sicurezza sui luoghi di lavoro del PNA e del PTPC e del connesso PTIT. È parzialmente autonomo per la risoluzione di criticità in materia di sicurezza e anticorruzione, gestendo in - collaborazione con il servizio di prevenzione e protezione e il responsabile anticorruzione dell'Agenzia - in modo manageriale le situazioni da fronteggiare (es: cambio mansione a seguito giudizio d'idoneità con limitazioni, criticità in luoghi di lavoro inerenti la sicurezza, rotazioni dei collaboratori, ecc.).</p>
4	Specialistico	<p>È a conoscenza del testo unico sulla sicurezza, delle normative nazionali e territoriali correlate con quelle riguardanti la sicurezza sui luoghi di lavoro del PNA e del PTPC e del connesso PTIT. È completamente autonomo per la risoluzione di situazioni nuove ed attiva continue iniziative strategiche di promozione della sicurezza e della legalità, con capacità di gestione degli imprevisti, di coaching e di leadership della struttura</p> <p>Agisce in maniera autonoma gestendo i tempi di realizzazione per lo svolgimento dell'attività finalizzata alla sicurezza e delle fasi del PTPC con confronti continui con le altre figure dirigenziali e con i collaboratori.</p>

### **Organizzazione dell'Agenzia**

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

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

### **Orientamento agli standard di servizio**

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

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

### **Procedure amministrative di competenza**

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

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

### **Redazione atti amministrativi**

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

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

### Valutazione delle strategie

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

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

## **ALLEGATO B**

### **Simulazione Sistema - Esempio**

Le Schede allegate sono state compilate per esemplificare il funzionamento del Sistema.

L'esempio è il seguente:

- Dirigente apicale: Ing. Mille
- Dirigente di supporto: Ing. La Veglia
  
- IPO (tecnico): Sig. Arena
- IPO (amm.vo): Sig.ra Morselli
  
- Lavoratori del Comparto:  
di categoria D: Sig. Zorzan  
di categoria C: Sig. Guasti.

L'Ing. Mille ha affidati da parte del D.G.:

1. Un unico obiettivo di Performance (Scheda Allegato 4) con peso 100/100, Indicatore, target e grading.
  2. Due Obiettivi Specifici (Scheda Allegato 4 bis) con i relativi pesi, Indicatori, target e grading.
- Il tutto riepilogato a fini valutativi nella Scheda 5 (Foglio relativo Obiettivi di Perf. e Foglio relativo Obiettivi Specifici).

A cascata:

- L'Ing. Mille individua e affida all'Ing. La Veglia, relativamente ai propri Obiettivi:
  1. Un unico Obiettivo di Performance (Scheda Allegato 4), pertinente con l'area di competenza, corredato di peso (100/100), Indicatore, target e grading.
  2. Due Obiettivi Specifici (Scheda Allegato 4 bis) con i relativi pesi, Indicatori, target e grading.

Il tutto riepilogato a fini valutativi nella Scheda 5 (Foglio relativo Obiettivi di Perf. e Foglio relativo Obiettivi Specifici).
  
- La dirigenza d'Area predispone un PiO (tecnico), completo di 12 Fasi, tempificate) e lo affida all'IPO Sig.Arena con Indicatori pesati, target e grading (Scheda Allegato 1 – Foglio PiO – IPO - Comp Fasi). Nella Scheda 6 viene riepilogato il PiO di competenza del Sig. Arena (Foglio *Obiettivo Perf. Comp riepilogo*); nel Foglio *Obiettivi Specifici Comp riepilogo* della Scheda 6 il dirigente potrebbe anche affidare al Sig. Arena un Obiettivo Specifico (con Indicatore e Target).

- La dirigenza d'Area predispone un PiO (amministrativo), correlato al PiO tecnico di Arena, completo di 2 Fasi, tempificate e lo affida all'IPO Sig.ra Morselli con Indicatori pesati, target e grading (Scheda Allegato 1 – Foglio PiO – IPO - Comp Fasi). Nella Scheda 6 viene riepilogato il PiO di competenza della Sig.ra Morselli (Foglio *Obiettivo Perf. Comp riepilogo*). Nel Foglio *Obiettivi Specifici Comp riepilogo* della Scheda 6 il dirigente potrebbe anche affidare all'IPO Morselli un Obiettivo Specifico (con Indicatore e Target).
- Per ciascun PiO, d'intesa con l'IPO responsabile di riferimento, la dirigenza apicale ne predispone lo sviluppo in fasi tempificate che, successivamente, vengono assegnate al personale che si intende coinvolgere. L'assegnazione avviene a mezzo del Foglio Matrice Personale-Fasi dell'Allegato 1 relativo a tutti i PiO in questione (relativi al medesimo Obiettivo di Performance) e a tutto il Personale del Comparto coinvolto. Il Lavoratori di un'Area che non è stato coinvolto in alcuna fase strettamente funzionale ad almeno un PiO, ad esempio perché coinvolto nel garantire le performance di Area/Settore in termini di mantenimento dei livelli di funzionalità e di servizio relativi alla c.d. performance organizzativa, saranno assegnati nella fase denominata "Altre attività amministrative di supporto agli obiettivi di performance e di mantenimento della funzionalità del Settore".
- A mezzo del Foglio *Valutaz. Personale nel PiO* dell'Allegato 1, per ogni lavoratore coinvolto in almeno una fase di PiO (nell'esempio Zorzan e Guasti), vengono attribuiti i pesi di fase; il tutto riepilogato a fini valutativi nella Scheda 6 (Foglio *Obiettivo Perf. Comp riepilogo*).
- Potrà anche essere assegnato un Obiettivo Specifico funzionale all'Obiettivo Specifico dell'IPO di riferimento (con Indicatore e Target), mediante il Foglio *Obiettivi Specifici Comp riepilogo* della Scheda 6, a ciascun lavoratore del Comparto (Zorzan e Guasti).

#### In termini valutativi:

- L'Allegato 3 riporta le valutazioni del Portafoglio di Competenze dell'Ing. Mille e dell'Ing. La Veglia, in qualità di Dirigenti, evidenziando rispettivamente - relativamente ai ruoli Dirigente Apicale Tecnico e Dirigente Tecnico di Supporto - un punteggio pari a 153,85/200 e 147,37. Tali punteggi sono automaticamente riportati nell'Allegato 2 – Scheda Performance Individuale.
- Nel Foglio *Valutaz. Personale nel PiO* dell'Allegato 1 vengono determinate le valutazioni inerenti:
  - l'IPO Arena e Morselli in termini di rispetto delle tempistiche (o valori attesi) degli Indicatori per un punteggio (Score) rispettivamente pari a 97/100 e 100/100;
  - i Sigg.ri Zorzan e Guasti in termini di rispetto delle tempistiche delle fasi loro assegnate, per un punteggio rispettivamente pari a 88/100 e 90/100.

Tali valutazioni comportano l'apprezzamento dell'eventuale ritardo secondo i livelli di grading 90, 60 o 0, in funzione delle conseguenze del medesimo ritardo rispetto alle tempistiche previste.

Entrambe le valutazioni sono riportate nella Scheda 6 (Foglio *Obiettivo Perf Comp riepilogo*).

- Nella Scheda 5 viene effettuata la rendicontazione dei valori consuntivi degli Indicatori sia dell'Obiettivo di Performance che dell'Obiettivo Specifico dell'Ing. Mille e dell'Ing. La Veglia, determinando i punteggi rispettivi per l'Ing. La Veglia pari a 90/100 e 100/100 e per l'Ing. Mille pari a 90/100 e 100/100, derivanti dall'applicazione dei livelli di grading predefiniti nell'Allegato 4 e nell'Allegato 4 bis.
- I punteggi degli Allegati 6 del Sig. Zorzan, della Sig.ra Guasti, del Sig. Arena e della Sig.ra Morselli e dell'Allegato 5 dell'Ing. Mille e dell'Ing. La Veglia sono automaticamente riportati in ciascun Foglio personale (caselle gialle) della Scheda di valutazione Performance individuale finale (Scheda 2).
- Nella medesima Scheda dei due dirigenti è anche riportato automaticamente il punteggio riferito al Portafoglio delle Competenze, determinandosi così un punteggio finale complessivo rappresentativo del livello della performance individuale dell'Ing. Mille pari a 434/500 e dell'Ing. La Veglia pari a 427/500. In base alla griglia finale della dirigenza tali punteggi comportano il riconoscimento di una retribuzione di risultato pari all'80%.
- Il valutatore dell'IPO Arena dovrà - a mezzo della Scheda 2 - procedere a valutare il livello di adeguatezza dei comportamenti inserendo il numero corrispondente al livello congegnato. Determinandosi così un punteggio finale complessivo rappresentativo del livello della performance individuale del Sig. Arena pari a 491/500, che in base alla griglia finale degli IPO comporta il riconoscimento di una retribuzione di risultato pari al 100%. Analogamente accadrà per l'IPO Morselli, per il Sig. Zorzan e per la Sig.ra Guasti i cui punteggi finali totali saranno pari rispettivamente a: 495/500, 460/500 e 470/500.

## Note bibliografiche

---

<sup>i</sup> Il NPM rappresenta “a marriage between economic theories (public choice theory, transaction cost theory and principal-agent theory) and a variety of private sector management techniques that have been successively introduced into the public sector. The former emphasises notions of user choice and transparency while the latter promotes the portability of professional managerial knowledge and the need to increase the freedom available to public service managers to generate results and improve organisational performance. Different parts of the model have been dominant in different English-speaking countries. In New Zealand public choice, transaction cost and principal agent theories have dominated; in Australia and Britain the focus has been on introducing private sector management techniques.” Hood C., nel 1991, in *A Public Management for all Seasons*, *Public Administration*, 69 (1): 3-19, Spring, definisce sette elementi costitutivi del New Public Management:

1. “increasing the freedom of a professional elite of public sector managers to manage in place of the traditional concerns with policy skills;
2. a focus on measuring performance through the establishment of goals, targets and indicators that can be measured quantitatively;
3. increased control over outputs, with an emphasis on the results achieved rather than the process involved;
4. the breaking-up of parts of the public sector into agencies that relate to one another on a user-pays principle;
5. an emphasis on increased competitive pressures within the public sector through tendering processes, the development of quasi-markets for those areas not privatised and the introduction of short-term contracts of employment;
6. an increased emphasis on introducing management techniques and practices from the private sector and increasing management’s ability to hire and fire and reward public service workers;
7. an emphasis on cost-cutting and rationalisation, or ‘doing more with less’.”

<sup>ii</sup> Tratto dal *Background Paper* presentato al *Working Party on Human Resources Management* di Paris, 7 October 2003 dal titolo, *Performance-Related Pay Of Government Employees: Assessing Reforms Across OECD Member Countries*: “The terms “performance-related pay” (PRP) and “performance pay” are used to refer to a variety of systems linking pay to performance. PRP systems refer to the variable part of pay which is attributed each year (or on any other periodic basis) depending on performance. PRP systems are generally applied at the individual employee level, but are also sometimes applied at the team/unit level, or at the organisational level. PRP excludes: (i) automatic pay increase by grade promotion and in step (in grade) pay increases (not linked to performance), (ii) various types of allowances which are attached to certain posts or certain working conditions (i.e. overtime allowances).”

Il medesimo lavoro prosegue così: “The linkage of pay to performance targets is not a new idea. Incentive pay approaches can be traced to Taylor’s scientific management at the beginning of the century. Performance pay approaches have been developed more extensively in the private sector since the economic crisis of the mid 1970s, in a context often referred to as the “new managerialism”. In the 1980s and 1990s, these approaches have been progressively extended to public sector organisations. Reasons for introducing performance-related pay policies in the public sector are diverse, some being more official than others.

- The main rationale for establishing performance pay policies is to improve performance and motivation of managers or employees. This objective is coupled with the need to provide ministries/departments and individual managers with greater flexibility to recognise and reward individual or team performance contributions. The introduction of PRP at the employee level is also a way to forge a closer link between individual job goals and organisational goals.
- Another reason for introducing performance-related pay policies, especially at the managerial level, is the need for the public sector to be able to attract and retain talent currently being rewarded for performance in the private sector. This is especially important in the context of an increasing gap in pay differentials between high-skill workers in the private and public sector, which constitutes a serious threat for the recruitment of high quality managers in the public sector.
- PRP can be used to assist or stimulate organisational change. It might help to achieve cultural change by letting employees know the values and expectations of the organisation. PRP create alternative career paths, where performance is more important than grade and seniority. This has an important impact on strategic human resources management, and constitutes strong incentive for improved staff development and training.

- In some cases, improving performance can be a secondary objective for introducing PRP. The real motivation can be to use PRP as an instrument to obtain political support for more funding or more flexibility over pay. PRP may also be seen as a way to have better control of the pay bill. The introduction of PRP strategies can indeed be a way to contain salary costs by reducing the incidence of automatic progression through salary levels. The individualisation of pay may sometimes also be a way to circumvent the collective bargaining process, thus reducing the influence of trade unions and re-establishing managerial control.”

iii E’ interessante riportare il seguente brano che in alternativa al noto acronimo SMART, con riferimento agli obiettivi di un sistema di MBO, ne individua e descrive un altro. Tratto da: [www.managepro.com](http://www.managepro.com), si tratta di una white paper dal titolo: A Management by Objectives history and evolution.

“First of all, goals work; they just require reinforcement for everyone to use them versus just a few. Given the choice, organizing work around goals... versus almost anything else (ex. tasks, deadlines, crisis, meeting job requirements, looking good, you name it) improves performance. But goal management really embodies a number of important functions, all of which are essential:

1. Setting Goal-Objectives (G-Os) as specific outcomes, with defined requirements
2. Scheduling and planning,
3. Securing support/resources on all fronts.

A second part about what works, is both simplifying and addressing the functional characteristics of goals as they provide a foundational, if not directing, role in the greater project management process. We have moved to a DORIP model (the term, although not nearly as intelligent sounding or well put together as the word SMART). It simply stands for critical working features of G-Os as they impact the worker, the customer and the project plan. Our findings suggest that a goal isn't really a goal until it has some form of definition and metrics. Otherwise, it is just a vague sense of expecting something better. Consequently, definitions and measurement becomes the first of several steps in constructing a valid plan for reaching a goal. Here’s what the letters stand for and why we emphasize these perspectives:

DO – Goals or objectives ultimately need to be articulated as a Defined Outcome. Anything less and G-Os become vague and don’t have much motivational power to them, as defined before. Goals need definition and a sense of outcome to drive the following steps of working a plan and course correcting based upon feedback into effective action.

R – Requirements are an essential characteristic to define in creating specificity and collaborative usefulness in treating goals as defined outcomes. If a goal is a defined outcome, than what are the requirements it is supposed to meet? Requirements add to goal definition, while shaping methodology and creating a set of boundaries for the development of an action plan. (Example: generate those sales using the existing product version, but with new customers, and with the existing sales staff.) Secondly, requirements ensure that when you deliver on the goal, the results, the outcome, will be satisfying to the customer. Actually, all goals operate with a set of requirements, and what we find is that it is very important in the process of setting goals to explicitly state the goal requirements.

I – Issues and obstacles represent the conditions, the challenges; the hurdles that stand in the way of completing a project as simply a walk in the park. Defining issues and obstacles is the single best precursor we know of to building an accurate action plan or work breakdown structure to follow. If requirements provide a context for custode satisfaction, issues and obstacle definition provides the reality base for the work breakdown structure/action plan and the scheduling of resources. Issues and obstacles describe the environment in which a goal will be achieved and mandate that the ensuing action plan address them as a reality check.

P – The ability to achieve G-Os is directly tied to the proposed (project) plan. G-Os look like unsupported aspirations when they aren’t attached to a plan. They simply don’t have legs. If you have goals but no plan or measurement ... you’re dreaming. In fact, if people aren’t working a plan, they’re probably spending time putting out fires. Fire fighting is not correlated strongly with reaching goals. Really effectively working a plan means it impacts your priorities and decisions daily in a way that pushes you closer and closer to the goal - not just finishing a list of task or completing empty checkboxes.”