



CITTA' DI TERRACINA

PROVINCIA DI LATINA

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Nr. Delib.	204	OGGETTO: Approvazione sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/09.
Data	14 GIU. 2013	

L'anno duemilatredici, il giorno quattordici del mese di giugno alle ore 9 30 e seguenti, nella sede Comunale, in seguito a convocazione disposta dal Sindaco, si è riunita la Giunta Comunale, alla presenza degli Assessori:

TINTARI	Roberta Ludovica	PRESENTE	X	ASSENTE	
CERILLI	Paolo	PRESENTE	X	ASSENTE	
DI SAURO	Marcello	PRESENTE		ASSENTE	X
PERCOCO	Dario	PRESENTE		ASSENTE	X
PESCANTE	Mario	PRESENTE		ASSENTE	X
SELVAGGI	Emilio	PRESENTE	X	ASSENTE	
SCISCIONE	Gianfranco	PRESENTE	X	ASSENTE	

Partecipa alla seduta il sottoscritto Segretario Comunale, **dr. Marco RAPONI**.

Assume la presidenza il **Sindaco dr. Nicola PROCACCINI**, il quale, constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta la seduta per la trattazione degli argomenti proposti.

PARERI PREVISTI DALL'ART. 49 DEL DECRETO LEGISLATIVO 18 AGOSTO 2000, N. 267

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA	PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE
-------------------------------	---------------------------------

Si esprime parere FAVOREVOLE in ordine alla regolarità tecnica della proposta di deliberazione in oggetto. _____

Si esprime parere FAVOREVOLE in ordine alla regolarità contabile della proposta di deliberazione in oggetto. _____

NON PREVISTO

Terracina,

13/06/2013
 IL DIRIGENTE
 (dr. Giancarlo DE SIMONE)

Terracina,

[Handwritten signature]

LA GIUNTA COMUNALE

- PREMESSO CHE:**
- in data 16 novembre 2009 è entrato in vigore il decreto-legislativo 27 ottobre 2009 n.150 “Attuazione della legge 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, cosiddetto “Decreto Brunetta”, che ha introdotto nuovi ed ulteriori adempimenti in capo agli Enti locali e che contiene diverse disposizioni innovative, alcune delle quali immediatamente dispositive, mentre altre costituiscono principi fondamentali dell’ordinamento, cui adeguarsi a livello regolamentare interno;
 - l’attuazione delle disposizioni del Decreto è diretto allo sviluppo di una cultura del merito e della valorizzazione della qualità del lavoro e della produttività, del singolo e dell’intera amministrazione attraverso l’implementazione di adeguati sistemi di valutazione delle performance;
 - l’adeguamento da porre in essere comporta notevoli difficoltà legate alla complessità della riforma e alle molteplicità degli ambiti da essa trattati, che riguardano la predisposizione del Piano della performance, la valutazione delle performance individuali ed organizzative, la valorizzazione del merito e della produttività dei dipendenti, il ruolo della dirigenza, la contrattazione collettiva nonché l’apparato disciplinare;
 - con deliberazione n. 88 del 04.03.2013 come modificata da deliberazione n. 188 del 04.06.2013, nel rispetto delle disposizioni di legge in materia, la Giunta Comunale ha approvato il nuovo Regolamento degli Uffici e dei Servizi;

- DATO ATTO CHE**
- la definizione del sistema rientra nella competenza degli Organismi di valutazione ai sensi sia dell’art. 30 comma 3, ove è previsto espressamente, sia dell’art. 7 comma 2 del decreto;
 - l’adozione del Sistema spetta, invece, all’organo di indirizzo politico-amministrativo dell’Amministrazione, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi del citato articolo 7 comma 1 del decreto;
 - in data 16.01.2013 alle ore 15:24 è stata inviata a mezzo mail alle OO.SS provinciali e alle R.S.U. richiesta di osservazioni e controdeduzioni all’approvando sistema di misura e valutazione della performance;
 - alla data odierna non risulta pervenuta alcuna controdeduzione e/o controproposta circa il sistema di misurazione e valutazione in oggetto;
 - il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi di trasparenza e le amministrazioni pubbliche devono garantire la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance;

VISTE le deliberazioni della CIVIT in materia;

PRESO ATTO CHE con provvedimento Sindacale n. 43040 del 18/09/2012 è stato nominato l’O.I.V. nelle persone di:

- Dott. Vincenzo Giannotti - Presidente;
- Dott. Giuseppe Mosa - componente;
- D.ssa Daniela Pagliarosi - componente;

RILEVATO CHE l’ O.I.V., ha definito il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” allegato alla presente deliberazione;

VISTO il parere di sola regolarità tecnica espresso sul presente provvedimento ai sensi dell’art. 49 del D.Lgs. n. 267/2000 e ss.mm.ii., atteso che il presente atto viene adottato ad invarianza di spesa;

VISTO

il vigente statuto Comunale;

Con voto unanime

DELIBERA

per le motivazioni in premessa enunciate:

1. **di adottare** ai fini del rispetto delle disposizioni di cui al decreto-legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 – il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” allegato alla presente deliberazione per farne parte integrante e sostanziale;
2. di procedere ai sensi dell’art. 2 comma 19 del D.L.06/07/2012 n.95, così come convertito con modificazioni dalla Legge 07/08/2012 n.135, di procedere all’informativa sindacale inviando copia della presente deliberazione e dell’allegato Sistema di Misurazione e Valutazione a tutte le OO.SS;
3. **di abrogare** ogni precedente deliberazione giuntalesca, o parti di esse, confliggenti con il presente atto;
4. **di demandare** al Dirigente del Dipartimento Affari Generali, Risorse Umane e Servizi Demografici ai sensi dell’art. 2 comma 19 del D.L.06/07/2012 n.95, così come convertito con modificazioni dalla Legge 07/08/2012 n.135, di procedere all’informativa sindacale inviando copia della presente deliberazione e dell’allegato Sistema di Misurazione e Valutazione a tutte le OO.SS, nonché di effettuare la pubblicazione del sistema di misurazione e valutazione sul sito web del Comune.

Indi

LA GIUNTA

Con voto separato ed unanime

DELIBERA

Di dichiarare, per l’urgenza, il presente atto immediatamente esecutivo.

La proposta, messa a votazione, è approvata all’unanimità.

Il presente verbale viene così sottoscritto:

IL PRESIDENTE
dr. Nicola PROCACCINI

IL SEGRETARIO COMUNALE
dr. Marco RAPONI

REFERTO DI PUBBLICAZIONE

Si certifica, su conforme dichiarazione del Delegato alla Pubblicazione, che copia del presente verbale è stata pubblicata il giorno 19 GIU. 2013 sull'Albo Pretorio on line del Comune (all'indirizzo: <http://www.gazzettaamministrativa.it>), ai sensi dell'art. 32 della legge 18 giugno 2009, n. 69.

Terracina, 19 GIU. 2013

IL DELEGATO ALLA PUBBLICAZIONE

~~Il Delegato~~
~~Istruttore Amministrativo~~
Raimondo Pannozzo

LA SEGRETERIA GENERALE

~~Capo Sezione Servizi Generali~~
~~W e Gestione del Personale~~
Dott. ssa Maria Caterina Ciavelli

La presente deliberazione è divenuta esecutiva il 14 GIU. 2013

- perchè trascorsi 10 (dieci) giorni dalla data di inizio della pubblicazione ((art. 134, comma 3, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267);
- perchè adottata con la formula della immediata eseguibilità ((art. 134, comma 4, del decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267).

Terracina, 20 GIU. 2013

p. L'UFFICIO DELIBERAZIONI

~~Capo Sezione Servizi Generali~~
~~W e Gestione del Personale~~
Dott. ssa Maria Caterina Ciavelli

Comune di
Terracina

SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE

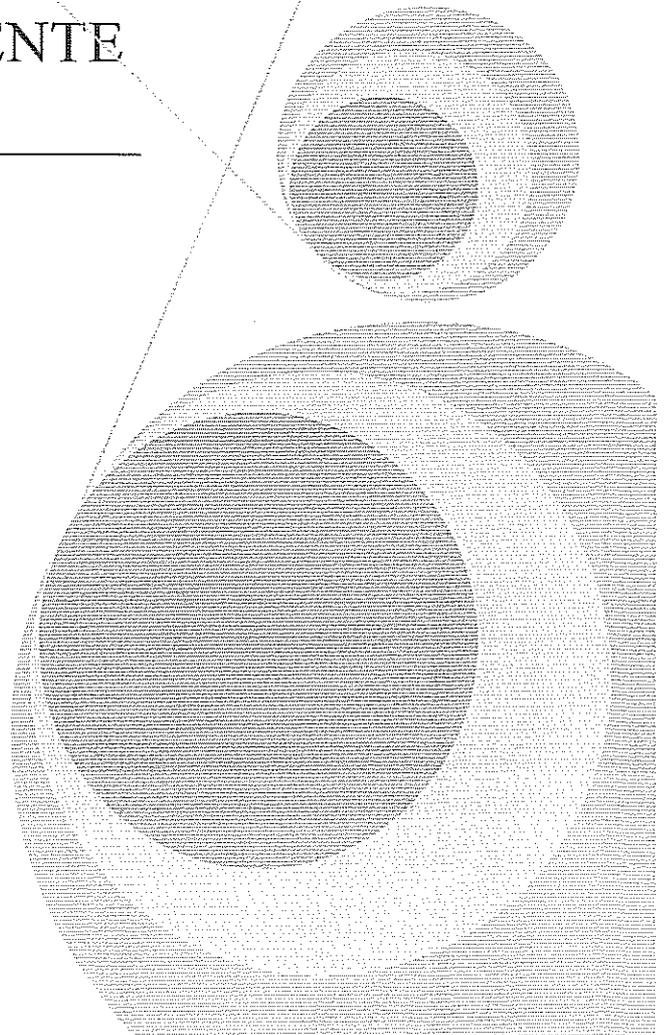
ORGANISMO INDIPENDENTE
DI VALUTAZIONE

Presidente: Dott. Vincenzo Giannotti

Componente: Dott. Giuseppe Mosa

Componente: D.ssa Daniela Pagliaroli

Data



IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

un *target* si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

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

Performance organizzativa

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

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

Secondo la definizione dell'art.8 comma 1 del D.Lgs.150/09 il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa riguarda:

- a) l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

1) Definizione della mappa strategica.

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

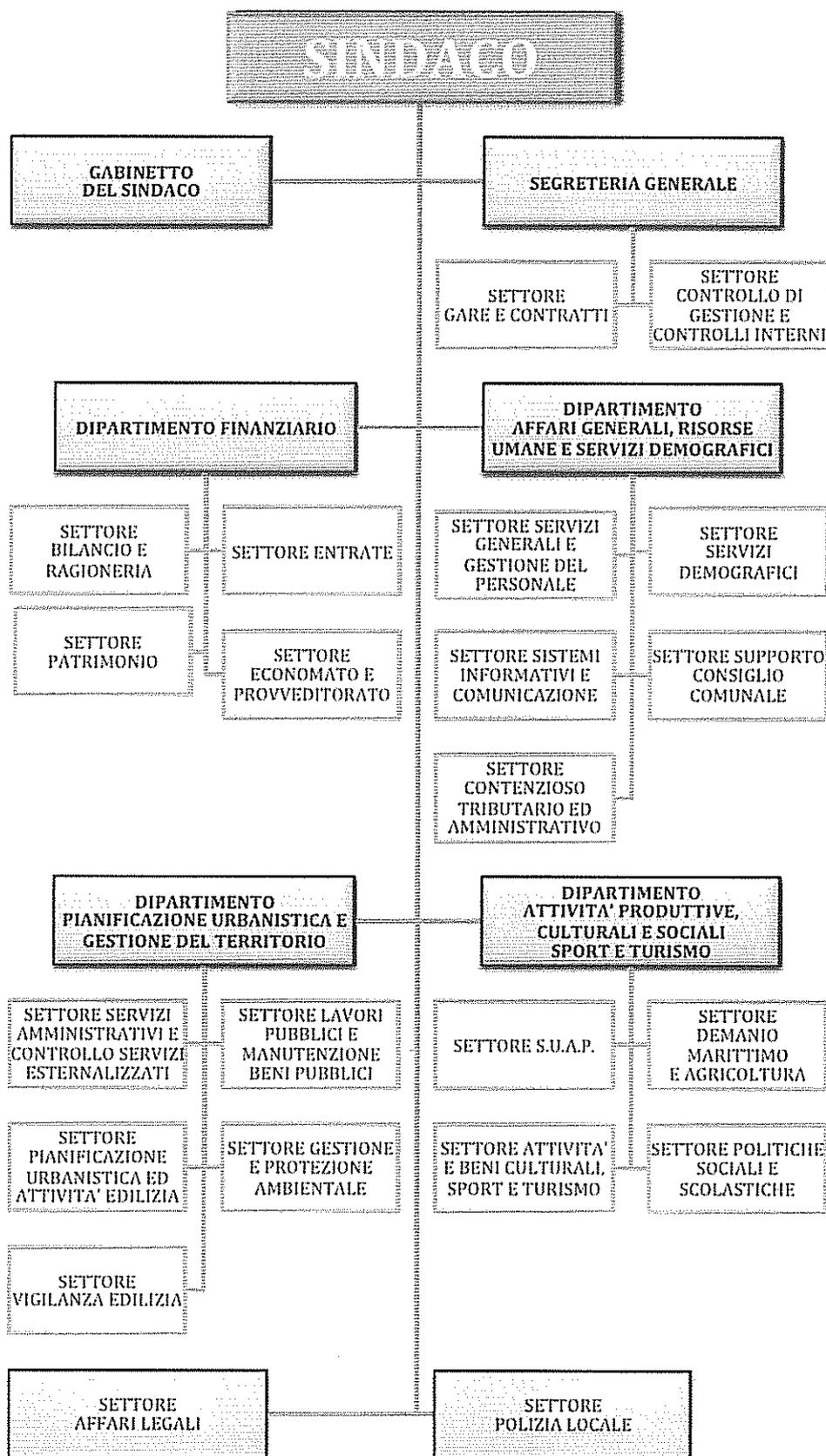
Prospettive	Macro-obiettivi				
Prospettiva Cittadini	Promuovere la sicurezza pubblica	Sostenere le fasce deboli	Favorire lo sviluppo urbanistico sostenibile	Promuovere il turismo di qualità	Sviluppare la formazione e la cultura
Prospettiva Economica Finanziaria	Rafforzare la cittadinanza attiva	Salvaguardare l'ambiente	Migliorare la mobilità	Valorizzare il centro storico	
Prospettiva Processi Interni		Valorizzare il patrimonio	Ottimizzare le risorse	Potenziare finanziamenti alternativi	
Prospettiva Innovazione e Crescita		Potenziare il monitoraggio delle gestioni esternalizzate/ soc. partecipate	Semplificare e snellire le procedure in particolare col Cittadino	Potenziare le infrastrutture	
		Potenziamento tecnologico	Formazione del personale	Motivazione del personale	

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

2) Definizione della mappa delle competenze e delle responsabilità

L'organizzazione amministrativo-gestionale dell'Ente è una struttura complessa articolata per dipartimenti, settori, servizi ed uffici, secondo il seguente organigramma:

ORGANIGRAMMA



L'articolazione di tale struttura richiede necessariamente una correlazione tra strutture, attività svolte ed, a cascata, le responsabilità individuali. Al concetto di responsabilità va necessariamente collegato il concetto di competenza vale a dire l'insieme di capacità, conoscenze, esperienze che la persona possiede diventando l'aspetto fondamentale su cui incentrare la gestione del personale e la definizione di ciò che è atteso dal

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

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

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

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

Sembra infatti opportuno considerare, più che le conoscenze in sé, la padronanza applicativa delle stesse, cioè il sapere concretamente espresso e manifestato nell'attività di lavoro, che è proprio della professione o del mestiere che una persona esercita in azienda e che deve utilizzare per raggiungere i risultati richiesti. In questo senso, la padronanza delle conoscenze che si può considerare significativa comprende sia il sapere generale e organizzativo sia il know how tecnico, funzionale e disciplinare. Da questo punto di vista è opportuno che il catalogo consideri sia conoscenze di ordine generalistico, che si possono ritenere

rilevanti per tutto il sistema delle autonomie locali, indipendentemente dal ruolo professionale ricoperto. Sia conoscenze specifiche riferite a una serie di aree professionali, tecnico funzionali, o di ampio settore di attività. In secondo luogo, il catalogo considera le competenze maggiormente orientate a sviluppare buone performances di contesto; emerge a questo proposito il concetto di comportamento nel contesto, cui si possono ricondurre una serie di abilità che possono avere estesa applicazione, e sono per lo più connesse a doti personali, quali si manifestano nell'attenzione, nell'impegno, nelle relazioni, nella visione, nella cura di ciò che è al contorno di una prestazione tecnica. Tali qualità si concretano in comportamenti positivi per l'organizzazione e consentono la piena esplicazione delle conoscenze possedute. Il catalogo funziona così nel suo insieme come un menu aperto, nel cui ambito si possono scegliere i fattori rilevanti per le diverse applicazioni. Esso prevede che l'analisi e la valutazione delle competenze inerenti ciascun profilo, o anche posizione di lavoro specifica, possa considerare:

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

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

❖ Conoscenze generali

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

❖ Conoscenze specialistiche

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

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

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

Le conoscenze specialistiche si distinguono poi in:

- CONOSCENZE E CAPACITA' TECNICHE

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

- CONOSCENZE ORGANIZZATIVE

Sono l'insieme delle conoscenze delle procedure di lavoro, processi settoriali e intersettoriali e di tutti i fattori organizzativi relativi all'area professionale di appartenenza.

Per ogni profilo di competenza si potranno individuare un insieme di conoscenze tecniche e organizzative.

Così per ogni profilo potranno variare:

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

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

- ❖ Comportamenti di contesto

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

Le capacità sono l'insieme dei comportamenti che la persona possiede e che può agire. Nel modello vengono individuate le seguenti capacità:

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

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

SCHEDA DEL PROFILO DI COMPETENZA

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

- Attività svolte e responsabilità: si dovrà descrivere le attività relative al profilo di competenza, le responsabilità attribuite, le relazioni gestite e ogni altra informazione che descriva nel dettaglio i contenuti del lavoro;

- Le conoscenze generali e specialistiche: in questa parte si andranno a scegliere conoscenze all'interno di mappe di competenze; per ogni conoscenza si dovrà poi indicare il livello di padronanza in funzione dello specifico profilo di competenza;

- Comportamenti di contesto; anche in questo caso si individueranno gli items da scegliersi.

La scheda del profilo di competenza indicherà così i contenuti del profilo professionale e i livelli di conoscenza.

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

La scheda personale della persona, poi, conterrà anche quelle competenze che non sono richieste dal profilo attuale ma che sono relative ad ulteriori capacità dell'individuo.

Esempio di scheda individuale per ogni singolo dipendente ai fini della costruzione della mappa delle competenze:

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

Il possesso delle conoscenze, sia generali che di base, si valuta su 6 livelli. A ciascun livello possono corrispondere punteggi, secondo l'esempio illustrato. Per una maggiore chiarezza e dettaglio del sistema può essere opportuno, a livello di settore, definire in maniera più dettagliata i livelli di conoscenza, attraverso dettagli di conoscenze e illustrando riferimenti ad attività tecniche specifiche ed eventuali esemplificazioni. I livelli di padronanza delle conoscenze generali e specialistiche si articolano secondo il modello seguente:

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

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

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

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

Un esempio di comportamenti di contesto e di descrizione degli stessi possono essere riassunti nelle tabelle seguenti:

Tabella 1

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

Tabella 2

CAPACITÀ RELAZIONALI	DESCRIZIONE
Capacità di gestire e mediare conflitti interpersonali	Capacità di orientare individui o gruppi a risolvere conflitti e/o ricercare soluzioni di interesse comune
Capacità di motivare le persone	Capacità di motivare i propri collaboratori ed in generale i gruppi di lavoro eventualmente costituiti
Capacità di gestione di gruppi	Capacità di stimolare e condurre gruppi diversi di lavoro per il fine comune del raggiungimento del risultato
Capacità di gestire relazioni tecniche	Capacità di gestire internamente ed esternamente relazioni tecniche
Capacità di interagire con l'utenza	Capacità di stabilire e gestire rapporti interpersonali con l'utenza

Capacità di persuasione	Capacità di convincere e coinvolgere gli altri della bontà delle proprie idee, posizioni o opinioni
Capacità di creare un clima favorevole	Capacità di favorire l'armonia e la coesione delle persone

Tabella 3

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

Tabella 4

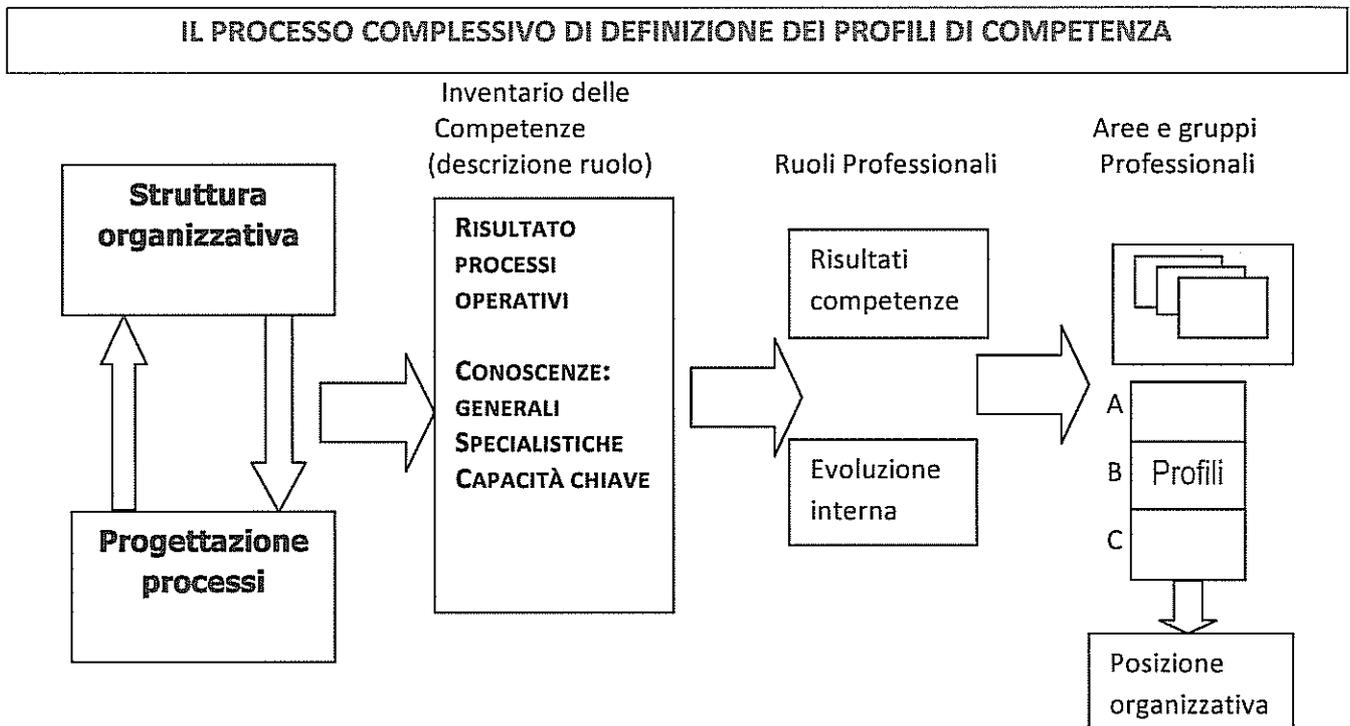
ORIENTAMENTI	DESCRIZIONE
Disponibilità all'apprendimento	Disponibilità all'aggiornamento continuo nelle materie di propria competenza anche attraverso lo studio personale
Orientamento all'utenza	Attitudine ad aiutare e servire gli altri, utilizzando gentilezza e competenza
Orientamento al risultato	Attitudine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

ed obiettivi da fornire all'organizzazione, della propria presenza quanto richiesto (riunioni)

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

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

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



Il passaggio successivo, una volta definita la mappa strategica e la mappa delle competenze, consiste nell'identificazione dei centri di responsabilità e sull'apporto dagli stessi forniti alle attività delineate nella mappa strategica. Una volta delineati, i centri di responsabilità, sarà necessario tracciare la relazione tra essi e le attività delineate nella mappa strategica. Tali relazioni dovranno prevedere: a) la responsabilità diretta, intesa come responsabilità del risultato; b) la contribuzione diretta senza responsabilità, identificano la contribuzione in modo diretto ai risultati senza assumere una responsabilità diretta degli stessi; c) la contribuzione indiretta al risultato. Per ogni attività prevista nella mappa strategica sarà pertanto possibile identificare il centro di responsabilità diretta del risultato e gli eventuali contributori diretti ed indiretti al citato risultato.

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

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

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

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

Performance Individuale

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

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

Infine, la misurazione e la **valutazione della performance individuale del personale** dei livelli è collegata:

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

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

Gli indicatori potranno essere:

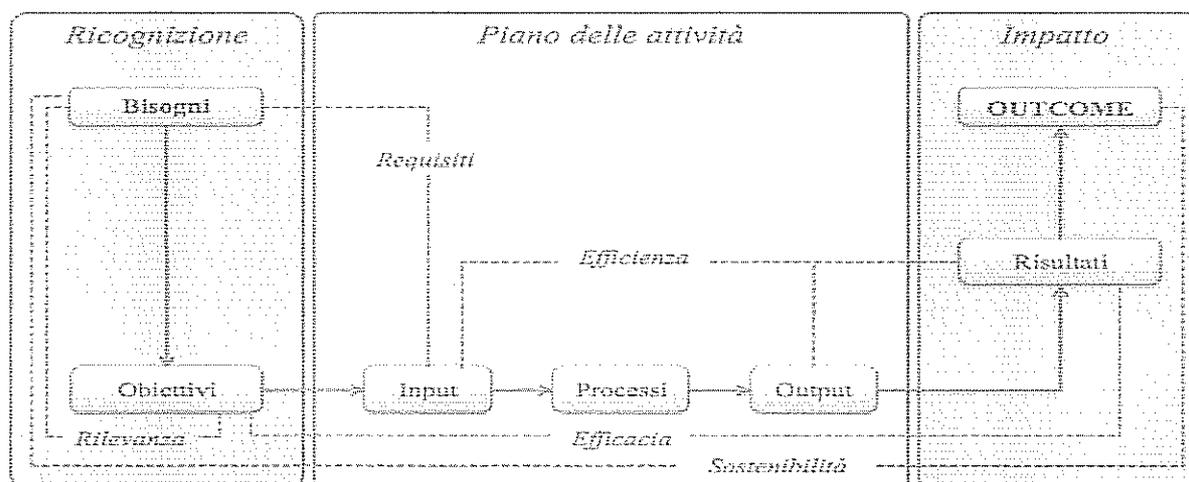
- di efficienza (intesa come capacità di realizzare l'output migliorando il rapporto tra risorse usate e quantità dell'output);
- di efficacia (intesa come soddisfazione dei bisogni della comunità di riferimento);
- di impatto o di *outcome* (inteso come valutazione del cambiamento nel benessere degli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

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

Una classificazione degli indicatori di performance

(Fonte: Civit, delibera n.

89/2010)



Scheda anagrafica dell'indicatore

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

Numero	Codifica progressiva univoca dell'indicatore
Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché vogliamo misurare questo aspetto?
Programma/obiettivo (di riferimento)	A quale programma o obiettivo si riferisce questo indicatore?
Area	A quale area di attività della Mappa strategica si riferisce?
Processo di servizio	A quale processo di servizio della Mappa strategica si riferisce?
Tipo misura	Che tipo di misura è? efficacia, efficienza, stato risorse, equità, rischio, impatto
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando abbiamo iniziato a utilizzarlo?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove possiamo ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati

	che pensiamo emergeranno?
Priorità	Quanto è importante su scala da 1 (prioritario) a 5 (marginale) l'indicatore?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> puntiamo?
Benchmarking (valore di riferimento)	Con cosa ci confrontiamo?
Responsabile dell'indicatore	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della performance legata all'indicatore	Chi è <i>accountable</i> e responsabile per le <i>performance</i> rilevate tramite questo indicatore? (Centro di responsabilità diretta)
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuol stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Note:	

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

3) Piano della performance

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

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

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

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