



COMUNE DI AGNOSINE
PROVINCIA DI BRESCIA

PIANO DELLA PERFORMANCE

Triennio 2016/2018

- 1. Processo seguito per la redazione del Piano**
- 2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio**
- 3. Coerenza con la programmazione in materia di trasparenza e di integrità dell'azione amministrativa**
- 4. Coerenza con le misure di prevenzione e repressione della corruzione**
- 5. Coerenza con il piano delle azioni positive per le pari opportunità**
- 6. Azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance**

1. Processo seguito per la redazione del Piano.

Il presente Piano è stato redatto sulla base dei bisogni della collettività al cui soddisfacimento l'Amministrazione mira con intero impianto dedicato al ciclo di gestione della performance.

Il Piano ha una struttura estremamente semplificata che potrà essere oggetto di sviluppo negli anni successivi, anche sulla base delle riscontrate carenze e criticità.

Il Piano è pubblicato nel sito web del Comune alla sezione Trasparenza, Valutazione e Merito e sarà reso noto alla cittadinanza nelle forme più opportune.

SCHEDE STANDARD

Definizione dell'identità dell'organizzazione												
Soggetti coinvolti												
Ore/uomo dedicate alle fasi												
Arco temporale (mesi)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Analisi del contesto esterno ed interno												
Soggetti coinvolti												
Ore/uomo dedicate alle fasi												
Arco temporale (mesi)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Definizione degli obiettivi strategici												
Soggetti coinvolti												
Ore/uomo dedicate alle fasi												
Arco temporale (mesi)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Definizione degli obiettivi operativi												
Soggetti coinvolti												
Ore/uomo dedicate alle fasi												
Arco temporale (mesi)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Definizione dell'identità dell'organizzazione	
Soggetti coinvolti	
Ore/uomo dedicate alle fasi	

Comunicazione del piano all'esterno ed all'interno												
Soggetti coinvolti												
Ore/uomo dedicate alle fasi												
Arco temporale (mesi)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Arco temporale (mesi)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Ai sensi della DEL. CIVIT N. 112/2010, in questa sezione del documento, dunque, si possono evidenziare le scelte operate dall'amministrazione, con riguardo alle modalità adottate per garantire l'effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

3. Coerenza con la programmazione in materia di trasparenza e di integrità dell'azione amministrativa.

Il presente Piano, e così tutti i documenti che concretizzano il ciclo di gestione della performance, sono informati al principio della trasparenza e dell'integrità dell'azione amministrativa.

Prova principale è la pubblicità di tutte le linee di sviluppo, dettagliatamente documentate, della performance, sancita nei documenti in discorso, in quanto livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.

L'accessibilità totale presuppone l'accesso da parte dell'intera collettività a tutte le informazioni pubbliche, idonea a radicare una posizione qualificata e diffusa in capo a ciascun cittadino, con il principale scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

Quindi la nozione di trasparenza si muove su tre piani tra loro collegati: una posizione soggettiva garantita al cittadino, un risultato che le pubbliche amministrazioni sono chiamate a perseguire, uno strumento di gestione della cosa pubblica per garantire il miglioramento continuo nell'uso delle risorse e nell'erogazione dei servizi al pubblico.

La pubblicazione di determinate informazioni, a cui tutti i documenti del ciclo di gestione della performance sottostanno, è un'importante spia dell'andamento della performance delle pubbliche amministrazioni e del raggiungimento degli obiettivi fissati.

E' parimenti impegno di questo Ente delimitare le sfere di possibile interferenza tra disciplina della trasparenza e protezione dei dati personali, in modo da realizzare un punto di equilibrio tra i valori che esse riflettono in sede di concreta applicazione.

Con riferimento alla legalità e alla cultura dell'integrità, la pubblicazione di determinate informazioni pubbliche risulta strumentale alla prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni. In questo senso, è riconoscibile un legame di tipo funzionale tra la disciplina della trasparenza e quella della lotta alla corruzione, in uno con la più generale previsione del dovere dei cittadini cui sono affidate funzioni pubbliche di adempiere alle stesse "con disciplina e onore" (articolo 54, comma 2, della Costituzione). In questa prospettiva vanno richiamati l'insieme dei principi e delle norme di comportamento corretto in seno alle amministrazioni.

Quanto sopra implica che la valutazione della performance passa anche per la valutazione di quanto l'organizzazione nel suo complesso, le singole articolazioni organizzative e i singoli soggetti dipendenti e non fanno per assicurare i livelli di trasparenza e integrità.

Per il resto si fa rinvio a quanto codificato nel programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

4. Coerenza con le misure di prevenzione e repressione della corruzione.

Oggetto di specifica valutazione nell'ambito del ciclo di gestione della performance è anche l'attività finalizzata alla prevenzione e alla repressione dei fenomeni di corruzione.

Al fine di implementare tali attività in modo sempre più oculato e finalizzato, ai sensi della L. n. 190/2012 l'Ente si doterà di un Piano di prevenzione della corruzione che sarà redatto sulla base delle linee guida, alla data del presente non ancora pubblicate, di cui al Piano Nazionale Anticorruzione da adottarsi da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Fermo quanto detto, è già concreto l'impegno di promuovere e rafforzare le misure volte a prevenire e combattere la corruzione in modo più efficace, nonché il senso di integrità, di responsabilità e di buona fede nella gestione degli affari pubblici e dei beni pubblici.

Per quanto possibile, si seguono:

- procedure che consentono di selezionare e formare in modo appropriato le persone chiamate ad occuparsi di posti pubblici ritenuti particolarmente esposti alla corruzione e assicurando, ove possibile, una rotazione su tali posti;
- programmi di formazione e sensibilizzazione che permettano ai dipendenti di adempiere le proprie funzioni in modo corretto, onorevole e adeguato, con la piena e completa conoscenza dei rischi di corruzione inerenti all'esercizio delle loro funzioni;
- procedure di costante richiamo al codice di comportamento.

Lo strumento principale di formazione e sensibilizzazione è il codice di comportamento vigente presso questo Ente, che ogni dipendente è obbligato a osservare; obbligo che è presidiato da apposite sanzioni fissate nel regolamento di disciplina, fra le quali è previsto anche il licenziamento senza preavviso.

Altro strumento principale, già in atto presso questo Ente, è la diffusione pubblica di informazioni concernenti le procedure di stipulazione degli appalti e i contratti di appalto.

5. Coerenza con il piano delle azioni positive per le pari opportunità.

Ai sensi del D. Lgs. n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'art. 6 della L. 28 novembre 2005, n. 246), le **azioni positive** sono misure mirate a rimuovere gli ostacoli alla piena ed effettiva parità di opportunità tra uomini e donne, a carattere speciale, in quanto intervengono in un determinato contesto per eliminare ogni forma di discriminazione.

Il ciclo di gestione della performance, in uno con il piano delle azioni positive per le pari opportunità, ha come punto di forza il perseguimento delle pari opportunità nella gestione delle risorse umane, il rispetto e la valorizzazione delle differenze, considerandole come fattore di qualità.

Fra gli obiettivi vi sono anche quelli finalizzati a:

- garantire la tutela dell'ambiente di lavoro da casi di molestie, mobbing e discriminazioni;
- garantire il rispetto delle pari opportunità nelle procedure di reclutamento del personale;
- promuovere le pari opportunità in materia di formazione, di aggiornamento e di qualificazione professionale.

Per il resto, si fa rinvio al precitato piano delle azioni positive per le pari opportunità.

6. Azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance.

Il Piano è strutturato in modo tale da rilevare le principali carenze e criticità riscontrate nella attuazione del Ciclo di gestione della performance e da individuare specifici piani operativi per risolverle. A tal fine, l'OIV, coadiuvato dalla Struttura Tecnica Permanente, deve diagnosticare il livello di evoluzione del Ciclo di gestione della performance e fare in modo che gli organi di indirizzo politico-amministrativo e i responsabili attuino specifiche azioni volte al suo miglioramento. L'individuazione della situazione di partenza e delle aree di miglioramento costituisce la base su cui l'OIV definirà una proposta di miglioramento da trasformare poi in obiettivi condivisi con l'amministrazione e i responsabili, per il successivo inserimento nel Piano.

DEFINIZIONI E CONCETTI CHIAVE DELLA PERFORMANCE.

La finalità di questo glossario non è quella di esaurire tutti i termini usati nel linguaggio della misurazione e gestione della performance, bensì quella di fornire una breve descrizione dei termini ad essa inerenti, che sono stati utilizzati in questo documento, e nei documenti connessi, con lo scopo di facilitare la lettura e la comprensione del testo.

I termini in italiano sono seguiti, quando è previsto, dal corrispondente termine inglese.

I termini inglesi che non hanno un corrispettivo italiano significativo sono stati lasciati nella lingua originale.

Accountability.	Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Si dimostra accountability assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi e decisioni fondati.
Albero della performance.	La mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata e completa della performance dell'amministrazione.

Analisi strategica 0 Analisi S.W.O.T. [forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), opportunità (Opportunities), minacce (Threats)]	L'attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività è tesa ad evidenziare le opportunità da cogliere e le sfide da affrontare (analisi del contesto esterno), nonché i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno). Il risultato dell'analisi è, da una parte, evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità strategiche da superare, dall'altra, indurre l'evoluzione che organizzazione ed ambiente avranno nel futuro.
--	--

Aree strategiche.	Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse.
--------------------------	--

Benchmarking.	Il processo attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti organizzativi, anche di altre amministrazioni, al fine di migliorare le performance organizzative.
Capitale informativo (information capital).	L'insieme dei flussi e dei sistemi informativi, delle infrastrutture informatiche, delle conoscenze condivise a supporto dell'esecuzione della strategia dell'organizzazione.
Capitale organizzativo (organizational capital).	La capacità dell'organizzazione di favorire e sostenere il processo di cambiamento richiesto per eseguire la strategia, basandosi su cultura, leadership, lavoro di squadra.
Capitale Umano (human capital).	La disponibilità di conoscenze, competenze, talenti e attitudini in grado di modellare i comportamenti necessari per eseguire con successo le attività richieste dalla strategia dell'organizzazione.

Ciclo di gestione della performance.	<p>Processo che si articola nelle seguenti fasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale; utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
---	---

Customer satisfaction.	La rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti/cittadini e degli utenti interni rispetto alla qualità dei servizi resi.
Indagine del benessere organizzativo.	L'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.
Indicatore 0 Misura.	Una grandezza o un valore espressi sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.) : ad esempio, percentuale di soddisfazione delle richieste accolte di assistenza ai minori a rischio.

Mappa strategica.	La rappresentazione visuale della strategia dell' organizzazione, evidenziando le relazioni che esistono tra gli obiettivi.
Missione.	La definizione delle finalità ultime per le quali l'organizzazione è stata creata e delle modalità attraverso le quali sarà ottenuta la sua visione.
Misurazione della performance.	Il processo che mira ad misurare il contributo reso per il raggiungimento di un obiettivo.
Obiettivo.	Uno dei traguardi che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo la propria strategia..
Obiettivi strategici e Obiettivi operativi.	<p>La descrizione di un traguardo che l' organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L' obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso.</p> <p>Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza, richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo</p>

METODOLOGIE DI VALUTAZIONE.

La riforma Brunetta collega il principio del merito al principio della misurazione, quindi della valutazione: esprime cioè la convinzione che la riforma della pubblica amministrazione debba passare in primo luogo alla valutazione dei risultati, ossia che la valutazione della performance debba compiersi a partire dalla verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati. Il sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale si fonda proprio sul binomio misurazione/valutazione: laddove la prima azione rappresenta il presupposto per poter poi verificare i risultati della struttura e dei soggetti che operano all'interno. Si è andati a definire, così come sancito dal D.Lgs. n. 150/2009 il ciclo della performance stabilendo che a monte vi fosse il PEG (Piano Esecutivo di Gestione) che è una sorta di piano strategico che contiene gli indirizzi dell'amministrazione, declinati anche dai progetti e programmi della relazione previsionale e programmatica, a sua volta esplosi in obiettivi specifici in un arco temporale annuale e triennale. L'applicazione della riforma non è il fine bensì il mezzo per innovare, crescere, migliorare, per creare valore pubblico nella consapevolezza che oggi l'esigenza non è più quella di misurare per distribuire produttività, ma di misurare per verificare se l'attività svolta risponde pienamente ai bisogni espressi dalla collettività. Il sistema di valutazione dei comportamenti è fondato sulle competenze chiave per l'organizzazione, su quelle caratteristiche necessarie al successo delle trasformazioni in atto e da attuarsi. La performance individuale è considerata come parte di quella organizzativa: in quanto la prima misura i contributi dei singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi attribuiti dall'amministrazione, la seconda misura i risultati complessivi dell'azione amministrativa rispetto alle esigenze espresse dai cittadini.

Per la misurazione della performance individuale: si è elaborato un nuovo sistema di valutazione unico per tutte le categorie fondato sulla valutazione rispetto gli obiettivi applicata a tutte le categorie con percentuali diverse a seconda delle responsabilità e su un sistema di competenze chiave, rilevanti e strategiche in particolare per i dirigenti e le posizioni organizzative.

Di seguito le principali idee emerse:

- _ il sistema di misurazione deve valorizzare il merito;
- _ la differenziazione va applicata a 360° ossia al raggiungimento dei risultati ma anche al comportamento individuale e deve riguardare, seppure in modo diverso, tutti i profili professionali;
- _ la distribuzione forzata in fasce va applicata nel modo meno preordinato possibile;
- _ occorre valorizzare il lavoro di squadra;

Il sistema di misurazione della performance disciplina due ambiti: a) misurazione della performance organizzativa attraverso il piano della performance concepito come un nuovo strumento di programmazione, misurazione, rendicontazione che integri tutti gli altri strumenti affinché non venga svilito in un mero accorpamento di Relazione previsionale e programmatica, Peg ; b) misurazione della performance individuale attraverso un nuovo sistema di valutazione il cui scopo è quello di valutare i comportamenti ma anche il contributo alla performance organizzativa. Verranno testati istituti, criteri, metodologia, in maniera da studiarne gli effetti e valutarne gli impatti. Il sistema sarà inoltre graduale: applicherà cioè punteggi, fasce in maniera progressiva in base ai feed back dell'organizzazione. Potrà prevedere revisioni e modulazioni nella sua applicazione definitiva.

L'idea di fondo è che gli obiettivi del legislatore, selettività e differenziazione, possano essere raggiunti responsabilizzando, le posizioni organizzative, il segretario comunale ed i soggetti cui spetta l'attività di misurazione e valutazione. Da ciò l'individuazione dei seguenti criteri:

a) un parametro della valutazione del comportamento denominato “differenziazione” e declinato come “Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori” per segretari, dirigenti e Po. Qualora il segretario, il dirigente o la Po non si avvalgano di collaboratori che valutino direttamente o di cui propongano la valutazione, anche soltanto come parere, il punteggio relativo al parametro “Differenziazione” viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri due parametri strategici, portandoli a 20 ciascuno.

b) applicata attraverso l’introduzione delle seguenti quattro fasce di punteggio: il punteggio va da 0 a 100. Per valutazioni inferiori a 40 punti non si eroga la retribuzione di risultato/produktività; da > 40 a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione di risultato/produktività; da > 60 a 80 punti si eroga l’80% dell’indennità di risultato/produktività; da > 80 punti si eroga il 100% della retribuzione risultato/produktività.

Fasce	Punteggio	Produktività (cat. A, B, C, D) Indennità di risultato (dirigenti, PO)
1	Da 81 a 100	100%
2	Da 61 a 80	80%
3	Da 40 a 60	60%
4(*)	Inferiore a 40	0

(*) La permanenza per un biennio nella 4^a fascia di valutazione può essere considerata ai fini dell’applicazione delle sanzioni previste dal Codice disciplinare per l’insufficiente rendimento.

Le soluzioni adottate:

a) valutazione sugli obiettivi a tutte le categorie e i profili dell’ente. La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati viene effettuata su tutte le categorie di dipendenti; c) semplificazione degli strumenti di valutazione: è emersa l’esigenza di avere un unico strumento, una stessa scala di valutazione (100) effettuata su due ambiti comuni: obiettivi e comportamenti. Il principio secondo cui la differenziazione debba operare su tutti i profili professionali prevede un peso minimo della percentuale connessa alla valutazione degli obiettivi per i livelli operativi, crescendo al crescere delle responsabilità: 10% per livelli B e C, 20% per i livelli D, 30% per le PO, 40% per i dirigenti. La parte complementare a tali percentuali è, ovviamente, frutto della valutazione del comportamento individuale.

Il sistema di misurazione prevede di attribuire un premio dell’eccellenza monetario ai dipendenti o ai gruppi di dipendenti che si siano distinti per performance eccellenti. Il premio potrà consistere anche nella partecipazione a corsi di alta formazione, master o percorsi qualificanti attinenti al ruolo ricoperto. Il premio sarà riconosciuto in caso di particolari contributi in innovazione di processo o di capacità di generare importanti margini di efficienza per l’organizzazione. Il premio sarà attribuito dalla Giunta su proposta del segretario comunale di concerto con l’Organismo indipendente di valutazione.

Conclusioni.

Il sistema di misurazione interpretando il concetto di performance nei suoi tre livelli, individuale, organizzativo e di programma o politica pubblica, si pone come obiettivo fondamentale la crescita culturale e gestionale di tutta la struttura, dai dipendenti, ai responsabili dei servizi, alle posizioni organizzative, al vertice politico. La tesi di fondo che ha guidato la definizione del sistema di

misurazione e` la convinzione che il collegamento tra responsabilita` e merito, vero nodo della riforma della pubblica amministrazione italiana, non possa essere raggiunto deresponsabilizzando i responsabili dei servizi ed affidando alla legge l'interpretazione del concetto di equita`; bensì sia necessario un meccanismo a catena che legghi tutto il processo valutativo e che consenta di far emergere le eccellenze. “Misurare il profitto di un'azienda e` una faccenda piuttosto semplice, mentre misurare i risultati in ambito amministrativo non lo e`: e` una capacita` che si sviluppa nel tempo, gradualmente, con la partecipazione di tutti gli attori in gioco e non solo di chi dirige, e che in ogni caso non puo` certo essere garantita unicamente dall'applicazione di una norma.

COMPETENZE

Tavola 3

Le competenze strategiche

Competenza

Definizioni

1. Problem-solving - Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza

2. Integrazione - Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione

con altri servizi e uffici

3. Differenziazione - Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi

dei propri collaboratori (*)

(*) La capacità di differenziare verrà valutata con la formula dello scarto quadratico medio SQM: proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello, ma dove se $SQM = 10$ nel primo anno di applicazione (15 nei seguenti) il fattore di valutazione è al massimo; per valori inferiori la valutazione è proporzionalmente ridotta.

Tavola 4

Le competenze rilevanti

N. 4

Competenza: Leadership

Definizioni: Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezionare le esigenze dei propri collaboratori

N. 5

Competenza: Team-building

Definizioni: Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere il contributo degli altri, di valorizzarlo e di motivare un gruppo a raggiungere obiettivi sfidanti

Tavola 5

Le cinque competenze chiave per i dipendenti (cat. A, B, C e D)

- N. 1

Competenza: Tecnico/operativa

Definizione: Conoscenze (teoriche e applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.

- N: 2

Competenza: Relazionale

Definizioni: capacità di ascolto e risposta all'utente interno - esterno

- N. 3

Competenza: Problem - solving

Definizione: Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento

- N. 4

Competenza: Integrazione

Definizione: Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici

- N. 5

Competenza: Orientamento al servizio

Definizione: Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora.

SCHEDA DI VALUTAZIONE

Tavola 6

- Scheda di valutazione dipendenti A, B, C

	Parametri	N. Parametri	Punteggio massimo per parametro	Punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)	1		10
Comportamento		5	18	90
Totale massimo raggiungibile				100

Obiettivi	Valutazioni	Punteggio		Max punti
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza e a quelli individuali	40% <	0		
	40% - 50%	2		
	> 50% - 60%	4		
	> 60% - 70%	6		
	> 70% - 89%	8		
	> 89%	10		

Subtotale
Risultati gestionale 10

Competenze	Valutazioni	Punteggio		Max90 punti
2.1 Competenza tecnico-operativa. Conoscenze (teoriche e applicative) richieste per l'esercizio del ruolo	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,5		
	Discreto	9		
	Buono	13,5		
	Ottimo	18	X	18

<p>2.2 Competenza relazionale. Capacità di ascolto e risposta all'utente interno-esterno</p>	<p>Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo</p>	<p>0 4,5 9 13,5 18</p>	<p>X</p>	<p>18</p>
<p>2.3 Problem-solving. Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento</p>	<p>Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo</p>	<p>0 4,5 9 13,5 18</p>	<p>X</p>	<p>18</p>
<p>2.4 Competenza di integrazione nei servizi. Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici</p>	<p>Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo</p>	<p>0 4,5 9 13,5 18</p>	<p>X</p>	<p>18</p>

2.5 Orientamento al servizio. Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora	Insufficiente	0	X	18
	Sufficiente	4,5		
	Discreto	9		
	Buono	13,5		
	Ottimo	18		
		Subtotale Competenze	90	
		Subtotale Comportamento	90	
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali		Totale	10	

Tavola 7

- Scheda di valutazione dipendenti D

	Parametri	N. parametri	Punteggio massimo per parametro	Punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			20
Comportamento				80
			Totale massimo raggiungibile	100

Obiettivi	Valutazioni	Punteggio		max 20 punti
-----------	-------------	-----------	--	--------------

1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PDO del PEG: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ... La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto da to dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza e a quelli individuali	40%<	0		
	40% - 50%	4		
	> 50% - 60%	8		
	> 60% - 70%	12		
	> 70% - 89%	16		
	> 89%	20		
			Subtotale Risultati gestionale	20
Competenze	Valutazioni	Punteggio		max 90 punti
2.1 Competenza tecnico-operativa. Conoscenze (teoriche e applicative) richieste per l'esercizio del ruolo	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4		
	Discreto	8		
	Buono	12		
	Ottimo	16	X	16
2.2 Competenza relazionale. Capacita` di ascolto e risposta all'utente interno-esterno	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4		
	Discreto	8		
	Buono	12		
	Ottimo	16	X	16

<p>2.3 Problem-solving. Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento</p>	<p>Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo</p>	<p>0 4 8 12 16</p>	<p>X</p>	<p>16</p>
<p>2.4 Competenza di integrazione nei servizi. Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici</p>	<p>Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo</p>	<p>0 4 8 12 16</p>	<p>X</p>	<p>16</p>
<p>2.5 Programmazione e gestione di responsabilità affidate. Capacità di programmare, definire priorità, assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile.</p>	<p>Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo</p>	<p>0 4 8 12 16</p>	<p>X</p>	<p>16</p>

	Subtotale Competenze	80
	Subtotale Comportamento	
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali	Totale	20

Tavola 8

- Scheda di valutazione posizioni organizzative e dirigenti

	Parametri	N. parametri	Punteggio massimo per parametro	Punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			30
Comportamento manageriale	Parametri strategici	3	15	40-45
Comportamento manageriale	Parametri rilevanti	2	15-12,5	30-25
			Subtotale comportamento manageriale	70
			Totale massimo raggiungibile	100
Risultati gestionali	Valutazioni	Punteggio		max 30 punti

1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PDO del PEG: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ... La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza e a quelli individuali	40% <	0		
	40% - 50%	6		
	> 50% - 60%	12		
	> 60% - 70%	18		
	> 70% - 89%	24		
> 89%	30			
		Subtotale		30
Parametri strategici	Valutazioni	Punteggio		max 40-45 punti
2.1 Problemsolving. Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza	Insufficiente	0		
	Sufficiente	3,75		
	Discreto	7,5		
	Buono	11,25		
	Ottimo	15	X	15

2.2 Integrazione. Capacita` di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici	Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15		15
2.3 Differenziazione. Capacita` di misurare ed evidenziare diversita` di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori *	Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo	0 2,5 5 7,5 10	X	10
Subtotale40				
Parametri rilevanti	Valutazioni	Punteggio		max 30-25 punti
2.4 Leadership. Capacita` di guidare e motivare i propri collaboratori, capacita` di dialogo con i propri collaboratori, capacita` di gestire relazioni, capacita` di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori	Insufficiente Sufficiente Discreto Buono Ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15	X	15

2.5 Team building. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri	Insufficiente	0		
	Sufficiente	3,75		
	Discreto	7,5		
	Buono	11,25		
	Ottimo	15 x 15		
			Subtotale	30
			Subtotale	70
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali			Totale	100