

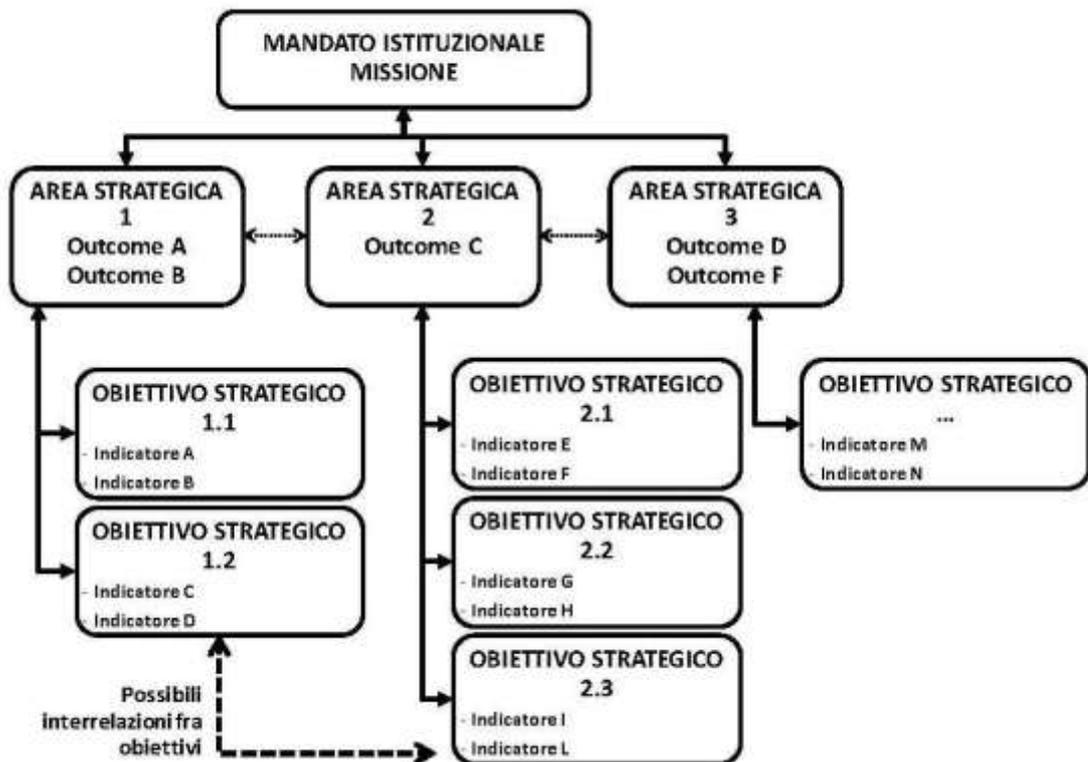
ALLEGATO 1

L'Albero della performance: il collegamento fra mandato istituzionale-missione e aree strategiche.



ALLEGATO 2

L'albero della performance:
il collegamento fra mandato aree strategiche e obiettivi strategici



ALLEGATO 4

Sintesi del processo seguito e soggetti coinvolti

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ORE UOMO DEDICATE ALLE FASI	ARCO TEMPORALE (MESI)													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione																
2	Analisi del contesto esterno ed interno																
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie																
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi																
5	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno																

ALLEGATO 5

		ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	
		Punti di Forza	Punti di Debolezza
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	Opportunità		
	Minacce		

ALLEGATO 6

2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	
Età media dei dirigenti (anni)	
Tasso di crescita unità di personale negli anni	
% di dipendenti in possesso di laurea	
% di dirigenti in possesso di laurea	
Ore di formazione (media per dipendente)	
<i>Turnover</i> del personale	
Costi di formazione/spese del personale	

2.2 Analisi Benessere organizzativo

Indicatori	Valore
Tasso di assenze	
Tasso di dimissioni premature	
Tasso di richieste di trasferimento	
Tasso di infortuni	
Stipendio medio percepito dai dipendenti	
% di personale assunto a tempo indeterminato	

2.3 Analisi di genere

Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	
% di donne rispetto al totale del personale	
Stipendio medio percepito dal personale donna (distinto per personale dirigente e non)	
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	

ALLEGATO 7

SCHEMA E FATTORI DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI			
PARAMETRI GENERALI DELLA VALUTAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGI	TOTALE

A. consistenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate	A.1 Consistenza delle risorse umane	Da 1 a 8	20
	A2. Consistenza delle risorse finanziarie e strumentali.	Da 1 a 12	
	Totale fattore		
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo.	Da 1 a 11	40
	B2. Complessità dell'insieme delle relazioni con l'esterno.	Da 1 a 11	
	B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità dei risultati	Da 1 a 11	
	B4. Complessità interna.	Da 1 a 7	
	Totale fattore		
C. Pluralità degli incarichi attribuiti	C1. Pluralità degli incarichi attribuiti	Da 0 a 5	5
	Totale fattore		
D. Complessità specialistica e rilevanza dell'incarico assegnato	D1. Livello di responsabilità civile/amm.va/contabile	Da 1 a 25	

	Totale fattore		25
E. Rilevanza strategica della posizione	E1. Rilevanza della posizione rispetto alla complessiva attività dell'ente o del settore gestito.	Da 1 a 10	10
	Totale fattore		
TOTALE GENERALE			100

Specificazioni degli elementi di valutazione della posizione organizzativa

A

A1. Consistenza delle risorse umane Numero delle unità di personale assegnato alla Posizione organizzativa.

A2. Consistenza delle risorse finanziarie e strumentali Quantificazione delle risorse assegnate/gestite sulla base della documentazione a disposizione.

B

B1. Complessità del quadro normativo Complesso delle norme di applicazione quotidiana per la struttura di riferimento e frequenza con la quale tali norme vengono assoggettate a modifica ed aggiornamento.

B2. Complessità del quadro delle relazioni con l'esterno Rapporti con gli stakeholder ovvero: cittadini / utenti, Associazioni, Istituzioni ecc.

B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità dei risultati Complessità del processo di programmazione per le funzioni/attività di competenza in base agli atti richiesti dalla normativa e/o comunque prodotti per regolamento o prassi nell'Ente.

B4. Complessità interna Livello di articolazione organizzativa di riferimento in stretta connessione con il Regolamento degli uffici e dei servizi. Livello di interdisciplinarietà da affrontare per raggiungere i risultati

C

C1. Pluralità degli incarichi attribuiti Attribuzione di incarichi specifici ulteriori quali: assegnazione temporanea di altra posizione organizzativa, nomina per funzioni specifiche previste espressamente per legge (direzione ufficio procedimenti disciplinari, vicesegretario, ecc..)

D

D1. Livello di responsabilità civile/amministrativa e contabile Grado di assunzione di responsabilità teorica sia civile che amministrativa e contabile, connesso alle funzioni e servizi di competenza.

E

E1. Rilevanza della posizione rispetto alla complessiva attività dell'Ente o settore gestito Grado di strategicità connesso al programma di mandato delle funzioni proprie della P.O. in analisi.

ALLEGATO 8**A.2 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

A.2 schede analitiche per valutazione delle prestazioni e del comportamento organizzativo

SCHEDA E FATTORI DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**VALUTAZIONE POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....**

Obiettivi negoziati	<u>Livello di raggiungimento</u>					Totale
	PESO	1 0 al 30% Obiettivo non raggiunto 0%	2 31 al 60% Obiettivo parzialmente raggiunto 50%	3 61 al 85% Obiettivo raggiunto 75%	4 86 al 100% Obiettivo perfettament e raggiunto 100%	
• _____	10					
• _____	20					
• _____	40					
• _____						
• _____						
A. Valutazione dei risultati	70					

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Fattori	Livello					
	Peso PUNTI	1 INSUFFICIENTE 50%	2 SUFFICIENTE 65%	3 BUONO 85%	4 OTTIMO 100%	Totale
1. Conoscenze e competenze tecniche	e 6					20
2. Autonomia e responsabilità	e 6					20
3. Orientamento all'utente/cliente	6					10
4. Capacità gestionale e organizzativa	6					10
5. Capacità di valutare il proprio personale	6					10
B. Valutazione sul C.O.	30					30

Specificazioni degli elementi di valutazione del comportamento organizzativo

1. Conoscenze e competenze tecniche Attitudine e capacità di approfondimento delle proprie conoscenze tecnico- professionali, applicate ai processi interni all'Ente con competenza di analisi, ed eventuale riprogettazione, utilizzando la professionalità propria nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica.

2. Autonomia e responsabilità Capacità di esercitare l'autonomia connessa al ruolo, dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi (lettura del contesto di riferimento, predisposizione di piani di intervento, attitudine a far comprendere gli obiettivi) e responsabilità sulla scelta ed impiego delle risorse. (Valorizzazione risorse umane, attitudine alla delega, capacità di adattarsi agli imprevisti).

3. Orientamento all'utente/cliente – Trasparenza e comunicazione. Attenzione alla qualità dei servizi con capacità di rilevazione e di valutazione dei dati quantitativi e qualitativi inerenti i servizi offerti a clienti interni/esterni e messa in atto delle soluzioni innovative. Capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione anche con la circolazione di informazioni qualificate.

4.Capacità gestionale e organizzativa Negoziazione e gestione dei conflitti, capacità di rappresentare istituzionalmente l'Ente all'esterno qualificandone l'immagine, capacità di gestire sempre all'esterno i rapporti contrattuali, adattabilità al contesto operativo ed alla situazione di insufficienza di risorse, capacità di programmare e coordinare l'attività con massima attenzione agli aspetti economici connessi.

5.Capacità di valutare il proprio personale Negoziazione e gestione dei conflitti, capacità di rappresentare istituzionalmente l'Ente all'esterno qualificandone l'immagine, capacità di gestire sempre all'esterno i rapporti contrattuali, adattabilità al contesto operativo ed alla situazione di insufficienza di risorse, capacità di programmare e coordinare l'attività con massima attenzione agli aspetti economici connessi.

Modalità di valutazione del raggiungimento degli obiettivi/comportamento organizzativo.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene ad essere valutato sulla base del livello di raggiungimento autocertificato ed assoggettato a controllo da parte dell'OIV in base a criteri preventivamente stabiliti.

Quanto invece al comportamento organizzativo lo stesso verrà inquadrato secondo la seguente legenda di corrispondenza ai livelli numerici presenti nella scheda:

1 INSUFFICIENTE Le prestazioni e le capacità dimostrate non hanno raggiunto le attese del ruolo assegnato ed i comportamenti sono difformi da quanto richiesto.

2 SUFFICIENTE Le prestazioni e le capacità dimostrate hanno corrisposto alle attese del ruolo assegnato e risultano inoltre caratterizzate da comportamenti in linea con quanto richiesto.

3 BUONO Le prestazioni e le capacità dimostrate hanno quasi sempre superato le attese del ruolo assegnato e in taluni casi hanno evidenziato alcuni profili di comportamento positivi.

4 OTTIMO Le prestazioni e le capacità dimostrate hanno superato significativamente le attese del ruolo assegnato e sono state caratterizzate da costanti comportamenti molto positivi.

ALLEGATO 9

SCHEDA FINALE DELLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO DELLE P.O.

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO PER FIGURE DIRIGENZIALI - P.O.
Obiettivi negoziati.	70
Conoscenze e competenze tecniche dimostrate.	5
Autonomia e responsabilità.	5
Orientamento all'utente/cliente.	5

Capacità gestionale e organizzativa.	5
Capacità di valutare il proprio personale.	5
Capacità di innovazione e snellimento dell'azione amministrativa	5
TOTALE	100

ALLEGATO 10

GRADO 1 INADEGUATO Punteggio correlato non superiore al 50%	Prestazione complessiva non rispondente agli standard. NESSUNA INDENNITA' DI RISULTATO
GRADO 2 ADEGUATO Punteggio correlato dal 51% al 71%.	Prestazione complessiva mediamente in linea con gli standard. INDENNITA' DI RISULTATO al 70%
GRADO 3 BUONO Punteggio correlato dal 71% al 90%.	Prestazione complessiva mediamente superiore agli standard. INDENNITA' DI RISULTATO al 90 %
GRADO 5 ECCELLENTE Punteggio correlato dal 91% al 100%.	Prestazione complessiva ampiamente superiore agli standard. INDENNITA' DI RISULTATO al 100%