



COMUNE DI DESENZANO DEL GARDA

P.O.L.A.

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

Decreto-Legge 19 maggio 2020, n. 34, art. 263 comma 4-bis

allegato al

Piano della performance 2021-2023

Approvato con D.G.C. n. 17 del 26/01/2021

1. PREMESSA

L'esplosione improvviso ed inaspettato della pandemia da covid-19 ha reso necessario, urgentissimo e non più procrastinabile ripensare alle modalità di svolgimento del lavoro in tutte le strutture produttive, pubbliche e private, Enti Locali compresi. In Italia ci siamo resi conto che bisognava, a qualunque costo, ridurre le occasioni di incontro nei luoghi di lavoro e ricorrere al c.d. "lavoro a distanza", e questa consapevolezza è dipesa non tanto – come si sarebbe sperato – dalla profonda convinzione che il lavoro informatizzato può essere maggiormente produttivo, efficace ed efficiente, quanto da una necessità sanitaria, che ha imposto la regola aurea del maggior distanziamento sociale possibile fra le persone. Non si tratta, quindi, solo e semplicemente di maggiore informatizzazione o di telelavoro, ma di un "modus" di lavorare completamente diverso, di un approccio essenzialmente mutato del rapporto lavoro/lavoratore/datore di lavoro: il c.d. "lavoro agile", come si dice oggi, con una formula comprensiva di più concetti:

- a) **informatizzazione**;
 - b) **responsabilizzazione** del lavoratore, che risponde dei suoi tempi e dei suoi prodotti e che auto-gestisce – almeno parzialmente, come è ovvio – tempi e processi produttivi;
 - c) diversa impostazione dei **rapporti datore di lavoro/ dipendente** e fra i dipendenti stessi.
- Quindi "lavoro agile" non è solo e soltanto lavoro "informatizzato" o "da remoto": è un concetto molto più vasto che si articola in una pluralità di estrinsecazioni concrete, operative ed organizzative.

2. IL PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA)

Il POLA è il "Piano Organizzativo del Lavoro Agile", cioè il piano che il Comune di Desenzano del Garda (anche in attuazione ed in applicazione dei principi ed indirizzi dettati dalle *"Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance"*, elaborate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e adottate con decreto del 9 dicembre 2020) adotta per organizzare la propria attività lavorativa in base ai principi di informatizzazione, responsabilizzazione, conciliazione tempi di lavoro/tempi di vita, flessibilità operativa.

Si tratta di elaborare una strategia a medio-lungo termine per affrontare le dinamiche collegate alla trasformazione della modalità della prestazione lavorativa dipendente data dai seguenti fattori:

- incremento, negli ultimi anni, delle tecnologie informatiche che hanno spostato la bilancia sempre più verso una prestazione "informatizzata" e sempre meno verso quella "cartacea";
- conseguente riduzione della necessità della presenza fisica del dipendente sul luogo di lavoro e aumento della possibilità dello svolgimento della prestazione "da remoto", cioè da luoghi "altri" rispetto all'ufficio;
- possibilità di conciliare maggiormente il rapporto tra prestazione e tempi di vita del dipendente, organizzando modalità ed orari differenziati per i turni di lavoro;
- necessità di agganciare la valutazione della performance non più esclusivamente – come avveniva sovente nel passato – al concetto di rispetto dell'"orario lavorativo" e di mera presenza fisica nel luogo di lavoro, bensì alla produzione di risultati concreti ed al raggiungimento di obiettivi prefissati (efficacia – efficienza) indipendentemente dal rispetto di regole e comportamenti meramente formali;
- opportunità di collegare la prestazione e la valutazione dei risultati non più al rispetto di rigidi vincoli formali (orario, rispetto delle direttive superiori, zelo, etc.) ma all'"auto responsabilizzazione dei risultati" del dipendente, il quale potrà auto-organizzare le modalità delle prestazioni con maggiore autonomia e discrezionalità, nei limiti – ovviamente – delle regole organizzative interne (macro e micro).

Il D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n. 77, ha disposto all'art. 263 comma 4-bis che *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le **modalità attuative** del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che **almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene**, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le **misure organizzative**, i **requisiti tecnologici**, i **percorsi formativi** del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti **di rilevazione e di verifica periodica** dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative”*.

Lo sviluppo del POLA, che accompagna gradualmente il passaggio del lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, copre un arco triennale coincidente con quello del Piano della performance.

3. IL PERCORSO NORMATIVO

Il concetto di informatizzazione del lavoro nelle P.A. ha avuto un primo importante momento con l'art. 14 della L. 124/2015 (poi modificato dall'art. 263 del D.L. 34/2020 e dall'art. 263 del D.L. 77/2020), il quale già prevedeva l'adozione, da parte delle Amministrazioni pubbliche, di misure organizzative volte alla attuazione del telelavoro ed a creare *“nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa”*. Si riporta il testo vigente dell'art. 14 della L. 124/2015:

Art. 14. Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche

1. Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro. Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle predette percentuali è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica.

2. Le amministrazioni pubbliche, nei limiti delle risorse di bilancio disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, procedono, al fine di conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, a stipulare convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia e a organizzare, anche attraverso accordi con altre amministrazioni pubbliche, servizi di supporto alla genitorialità, aperti durante i periodi di chiusura scolastica.

3. Con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, sentita la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, possono essere definiti, anche tenendo conto degli esiti del monitoraggio del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri nei confronti delle pubbliche amministrazioni; ulteriori e specifici indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 del presente articolo e della legge 22 maggio 2017, n. 81, per quanto applicabile alle pubbliche amministrazioni, nonché regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere il lavoro agile e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

3-bis. Presso il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri è istituito l'Osservatorio nazionale del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche. Con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione, da adottare entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione, sono definiti la composizione, le competenze e il funzionamento dell'Osservatorio. All'istituzione e al funzionamento dell'Osservatorio si provvede nei limiti delle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili a legislazione vigente, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. La partecipazione all'Osservatorio non comporta la corresponsione di emolumenti, compensi, indennità o rimborsi di spese comunque denominati.

4. Gli organi costituzionali, nell'ambito della loro autonomia, possono definire modalità e criteri per l'adeguamento dei rispettivi ordinamenti ai principi di cui ai commi 1, 2 e 3.

Tale Legge 7 agosto 2015, n.124 - c.d. riforma Madia – è stata pertanto il punto di avvio di una progressiva apertura nel pubblico impiego a forme alternative e flessibili di rapporto di lavoro, mirate principalmente alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. La norma prevedeva di consentire entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità.

Nel solco della Legge 124/2015 veniva emanata la Legge 22 maggio 2017, n. 81, che disciplina il lavoro agile ponendo l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti e sull'utilizzo di strumentazioni per il lavoro da remoto. Il lavoro agile si definisce come *“modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro”*.

In attuazione delle norme citate il 3 giugno 2017 il Dipartimento della Funzione Pubblica ha adottato la direttiva n. 3/2017 recante le linee guida sul lavoro agile nella P.A.

Con l'emergenza epidemiologica il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione subisce una brusca accelerazione per garantire la tutela della salute dei cittadini e dei lavoratori.

Con D.L. 2 marzo 2020, n. 9 *“Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica”* si supera il regime sperimentale del lavoro agile, che diviene la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa e prescinde dalla stipula degli accordi individuali e dagli obblighi informativi della legge n. 81/2017.

Il D.L. n. 18 del 17/03/2020, convertito in legge n.27/2020, ha previsto che *“fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19 [...] il lavoro agile è la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni”*. La norma prevede che la prestazione lavorativa in lavoro agile possa essere svolta anche attraverso strumenti informatici nella disponibilità del dipendente.

Il D.L. 19 maggio 2020, n. 34, convertito in legge n. 77/2020 – cd. decreto Rilancio – oltre a prevedere l'istituzione del POLA, dispone che fino al 31 dicembre 2020 le amministrazioni *“...organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi [...] applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b), del medesimo articolo 87, al **50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità**”*.

Da ultimo, il Decreto Legge n. 183 del 31 dicembre 2020, c.d. *“Milleproroghe”*, ha prorogato le misure in materia di lavoro agile semplificato fino al 31 marzo 2021.

4. L'APPLICAZIONE NEL COMUNE DI DESENZANO

In tale situazione emergenziale il Comune di Desenzano del Garda - che aveva regolamentato l'istituto del telelavoro ma non ancora quello del lavoro agile - con Deliberazione della G.C. n. 71 del 03/03/2020 approvava le linee di indirizzo sulle *“modalità semplificate e temporanee di accesso al lavoro agile in stato di emergenza”* e con determinazione del Dirigente delle Risorse Umane n. 305 del 10/03/2020 ha adottato le modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato in *smart working*.

A tali atti si rimanda integralmente per quanto concerne le modalità attuative, i requisiti tecnologici e le misure organizzative, incluso l'accordo individuale e l'informativa su salute e sicurezza.

Con una disposizione di servizio del Sindaco e del S.G. del 27/03/2020, all'inizio della fase emergenziale, sono stati definiti i **servizi minimi da assicurare in presenza**:

Oltre ai 5 dirigenti e all'intero corpo di Polizia Locale (25 dipendenti), impiegati senza riduzioni, i contingenti funzionali alla gestione dei servizi essenziali sono stati individuati in modo flessibile da un minimo di **22** a un massimo di **42**.

Con successiva disposizione del 05/06/2020, in previsione della c.d. *“fase 2”* di ripresa, tali contingenti sono stati ridefiniti da un minimo di **39** a un massimo di **66**, oltre alla dirigenza e al comparto di P.L. impiegati senza riduzioni.

L'esperienza del lavoro agile nel Comune di Desenzano del Garda durante il periodo marzo-settembre 2020 (153 giorni lavorativi) ha fatto registrare i seguenti dati:

Dipendenti in servizio nel periodo 1/3 - 30/9/2020	185
Personale in lavoro agile (almeno 5 giorni nel periodo)	91
Personale in lavoro agile (per almeno 30 giorni nel periodo)	72
Personale in presenza destinato ai servizi essenziali (min-max)	52-96
Personale collocato in disponibilità	7
Percentuale dei dipendenti in S.W. sul totale (esclusi quelli in disponibilità)	51%

5. MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ CHE È POSSIBILE SVOLGERE IN MODALITÀ DI LAVORO AGILE

In applicazione della direttiva n. 3/2020 del Ministro per la P.A. "Modalità di svolgimento della prestazione lavorativa nell'evolversi della situazione epidemiologica da parte delle pubbliche amministrazioni" è stata emanata il 12/11/2020 un'ulteriore disposizione di servizio che individua i processi di lavoro che **nella fase emergenziale** possono essere svolti con modalità agile e, di questi, il numero minimo di dipendenti da collocare in tale modalità:

Area	Ufficio / Struttura		N° dip. in servizio	N. dip. compatibili con SW	N. dip. minimo in SW	Note
Servizi al territorio	Ecologia		8	8	3	
	Opere e LL.PP.	Tecnici e amministrativi	9	9	3	
		Squadra operai	13	0	0	L'attività non può essere svolta in SW
	Urbanistica e territorio		8	8	3	
Servizi alla persona	Attività Produttive e Turismo		5	5	2	
	Istruzione	Amministrativi	5	5	3	
		Autisti	4	0	0	L'attività non può essere svolta in SW
	Cultura e Sport	Amministrativi	7	7	4	
		Biblioteca	3	0	2 *	L'attività non può essere svolta in SW *In caso di chiusura si attua lavoro agile
	Servizi Sociali	Amministrativi	15	15	8	
		Asilo Nido	6	0	0	L'attività non può essere svolta in SW
		Assistenza domiciliare	4	0	0	L'attività non può essere svolta in SW
Servizi Amministrativi	Risorse Umane		6	6	3	
	Segreteria Generale	Amministrativi	7	7	4	
		Centralino - Messi	3	0	0	L'attività non può essere svolta in SW
	Servizi demografici	Amministrativi	8	8	4	
		Stato civile e rilascio C.I.	7	0	0	L'attività non può essere svolta in SW
Sistemi Informativi		4	4	3		
Servizi Finanziari	Economato		7	7	3	
	Ragioneria		9	9	4	
	Tributi		10	10	5	
Vigilanza	Polizia Locale		23	0	0	L'attività non può essere svolta in SW
TOTALE (esclusi 5 dirigenti)			171	108	54	N.B: 54/108 = 50%

Rilevate, con valutazione dirigenziale successiva alla fase emergenziale, le attività che è possibile svolgere con le modalità del lavoro agile, ed il relativo numero di dipendenti, l'obiettivo del POLA sarà quello di consentire che possa avvalersene il 60% di tale personale.

Per individuare i destinatari potrà essere utilizzata la **mappatura** già adottata in applicazione della direttiva ministeriale n. 3/2020 al fine di bilanciare, per ogni dipendente, la compatibilità / disponibilità / esigibilità della prestazione lavorativa a distanza.

La mappatura considera come elemento principale in ingresso la compatibilità del ruolo con lo *smart working*, stabilita dal dirigente, combinandola con la disponibilità a svolgere lavoro a distanza e con le eventuali priorità.

Per "disponibilità", senza ricorrere ad indagini dedicate, si intende la possibilità tecnologica e la propensione individuale, come attestate dai giorni lavorativi effettivamente svolti in *smart working*. Dai dati dei 176 dipendenti relativi al periodo marzo-settembre 2020 emerge il seguente quadro:

Intensità	Disponibilità a svolgere S.W.	Compatibilità con il ruolo	Esigibilità da parte del lavoratore	Indicatore complessivo
BASSA	90	63	37	63
MODERATA	36	15	121	39
MEDIA	32	77	17	64
ALTA	18	21	1	10

I dipendenti che possono prestare servizio con le modalità del lavoro agile, e che rappresentano l'obiettivo del 60% previsto per il POLA, possono essere individuati prioritariamente tra quelli con un indicatore complessivo "medio" oppure "alto".

6. PERCORSI FORMATIVI

La formazione, anche dirigenziale, sul tema del "lavoro agile" nel corso del 2020 ha riguardato **12 dipendenti** per complessive **67** ore di formazione specifica, coprendo sia gli ambiti di organizzazione del lavoro agile, sia quelli specifici dei cambiamenti necessari per l'erogazione dei servizi:

- Lo smart working nella PA
- Come organizzare lo smart working
- Il lavoro agile nella PA tra fase emergenziale e scenari
- Le linee guide sul POLA
- Privacy e rapporti di lavoro: principi e risvolti sullo smart working
- Regolamento, Pola e valutazioni in smart working
- Programmare e valutare le performance nello smart working
- Contratti di appalto e concessioni nel corso di una pandemia: gli scenari per le stazioni appaltanti
- Servizi sociali e scuola nell'emergenza Covid - Sicurezza e trattamento dati
- La ristorazione scolastica nell'epoca del Coronavirus
- Le notifiche al tempo del coronavirus
- Emergenza Covid: gestione sicura delle strutture e spazi pubblici
- Il referendum ai tempi del Covid

7. PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE DEL LAVORO AGILE

L'organizzazione non emergenziale del lavoro in modalità agile (*smart working*), per incrementare i livelli di produttività e performance organizzativa e individuale, richiede l'aggiornamento dei sistemi di valutazione, orientandoli alla verifica dei risultati.

Le parole chiave dello *smart working* sono **flessibilità**, **autonomia** e **collaborazione**. Assumono quindi maggiore rilievo le capacità propositive, la disponibilità, il rispetto dei tempi e delle scadenze, la corretta interpretazione degli ambiti di autonomia, il grado di affidabilità, la capacità di organizzazione e di decisione, la propensione all'assunzione di responsabilità, la capacità di ascolto e relazione, le competenze informatiche.

Avranno minor peso relativo, invece, gli ambiti dei tradizionali comportamenti organizzativi, quali i rapporti interni ed esterni e la gestione dei conflitti.

Per le figure direttive assumono particolare valenza la capacità di delega, di programmazione e controllo e, non da ultimo, di creare un clima di fiducia, collaborativo e responsabilizzante.

Saranno inoltre oggetto di valutazione le capacità di facilitare il lavoro agile attraverso l'informatizzazione degli archivi e delle procedure, di farsi promotore del cambiamento organizzativo e culturale, di favorire la delega, di gestire il personale attraverso lo sviluppo delle competenze, dell'autonomia, della responsabilizzazione, di favorire il miglioramento del benessere organizzativo.

Il "lavoratore agile" deve auto-valutare la propria prestazione lavorativa, ed essere valutato, non più sul numero di ore prestate ma sul raggiungimento degli obiettivi prefissati e concordati. Il cambiamento valoriale richiesto al lavoratore deve trovare appoggio negli strumenti di programmazione e conferme e rinforzi nel sistema di valutazione.

7.1 Programmazione: il progetto individuale di lavoro agile

Il Progetto, steso dal dirigente d'intesa con il dipendente, stabilisce in forma sintetica le attività da svolgere da remoto, i risultati attesi nel rispetto di tempi predefiniti, gli indicatori dei risultati, le modalità di rendicontazione e monitoraggio dei risultati.

Questo si realizza attraverso **report periodici** del dipendente, momenti di confronto tra il dirigente e il dipendente, la verifica e validazione dello stato di raggiungimento dei risultati rispetto ai valori definiti.

Le attività da realizzare e i risultati da raggiungere da parte del dipendente in lavoro agile sono collegati sia agli obiettivi assegnati al dirigente con il Piano esecutivo di gestione che, più in generale, alle funzioni ordinarie assegnate al Settore, incluse quelle di contatto con l'utenza esterna.

Il dirigente dovrà produrre una **relazione annuale** sui progetti di lavoro agile, al fine di mettere in evidenza i risultati conseguiti in termini di:

- maggiore produttività;
- minori costi;
- migliore qualità dei servizi;
- migliore tasso di conciliazione vita-lavoro;
- miglioramento del benessere organizzativo.

Ove possibile, i risultati sono documentabili attraverso parametri oggettivi; altrimenti tramite **indagini di soddisfazione** esterna e interna.

7.2 Valutazione: la scheda di rilevazione della performance

Per i dipendenti che svolgono lavoro agile, anche solo parzialmente, possono essere utilizzate previo adattamento le schede di valutazione del SMVP attuale.

Lasciando inalterati gli ambiti, i fattori di valutazione e anche i punteggi già assegnati, ma cambiando solo il "peso" relativo, diventa possibile attuare una ricalibratura complessiva e automatica che tenga conto delle nuove priorità.

La valutazione sarà applicata al personale che nell'anno ha svolto almeno il **25%** del proprio tempo-lavoro con le modalità dello *smart working*.

SCHEDA DIPENDENTI CATEGORIA "A" E "B"

Comportamenti organizzativi		Peso attuale	Peso in S.W.
1	Adattabilità, flessibilità e disponibilità	8	10
2	Autonoma gestione del tempo nell'ambito degli obiettivi del CdR	8	10
3	Soluzione dei problemi, autonomia operativa e rendimento	8	10
4	Condivisione degli obiettivi di gruppo e superamento dei conflitti	8	5
5	Rapporti interni ed esterni	8	5
Qualità delle prestazioni		40	40
1	Orientamento alla qualità	10	10
2	Affidabilità e conoscenza delle procedure	10	10
3	Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati	10	10
4	Professionalità applicata, sviluppo ed aggiornamento professionale	10	10
Valutazione dei risultati		40	40
1	Risultati individuali	10	15
2	Partecipazione al raggiungimento degli obiettivi di PEG	10	5
TOTALE		20	20

SCHEDA DIPENDENTI CATEGORIA "C" E "D" (non titolari di P.O.)

Comportamenti organizzativi		Peso attuale	Peso in S.W.
1	Adattabilità, flessibilità e disponibilità	6	8
2	Autonomia operativa e gestione del tempo	6	8
3	Soluzione dei problemi e rendimento	6	8
4	Rapporti interni ed esterni	6	3
5	Integrazione e gestione dei conflitti	6	3
Qualità delle prestazioni		30	30
1	Orientamento alla qualità	10	10
2	Conoscenza dei processi	10	10
3	Esecuzione nei tempi previsti dei compiti assegnati e sensibilità economica	10	10
4	Sviluppo ed aggiornamento professionale, professionalità applicata	10	10
Valutazione dei risultati		40	40
1	Risultati individuali	15	20
2	Partecipazione al raggiungimento degli obiettivi di PEG	15	10
TOTALE		30	30

SCHEDA DIPENDENTI CATEGORIA "D" (titolari di P.O.)

Comportamenti organizzativi		Peso attuale	Peso in S.W.
1	Autonomia	4	4
2	Comunicazione, coinvolgimento e integrazione	4	5
3	Delega	4	6
4	Orientamento alla domanda	4	2
5	Valorizzazione delle risorse umane	4	3
Qualità delle prestazioni		20	20
1	Negoziare e gestione dei conflitti	5	2
2	Programmazione e controllo	5	4
3	Rapporti esterni e contrattuali	5	4
4	Soluzione dei problemi, adattabilità e flessibilità	5	8
5	Conoscenza dei processi e professionalità applicata	5	6
6	Sviluppo professionale	5	6
Valutazione dei risultati		30	30
1	Risultati individuali	25	30
2	Partecipazione al raggiungimento degli obiettivi di PEG	25	20
TOTALE		50	50

SCHEDA DIPENDENTI DEL COMPARTO DIRIGENZA

Comportamenti organizzativi		Peso attuale	Peso in S.W.
1	Comunicazione, coinvolgimento e integrazione	5	8
2	Delega	5	8
3	Orientamento alla domanda	5	2
4	Valorizzazione delle risorse umane	5	2
Qualità delle prestazioni		20	20
1	Negoziazione e gestione dei conflitti	5	2
2	Soluzione dei problemi	5	3
3	Capacità progettuali	5	5
4	Programmazione e controllo	5	10
Valutazione dei risultati		20	20
1	Raggiungimento degli obiettivi di PEG	60	60
TOTALE		60	60

Questi aspetti valutativi saranno oggetto di contrattazione decentrata nell'ambito della prossima revisione del SMVP.