



**Comune di Pontedera  
Provincia di Pisa**

Allegato A)  
ALLEGATO "....."  
ALLA DELIBERA G.M.  
n° 135 del 13/11/2014  
IL VICE SEGRETARIO GENERALE

# **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per il seguito anche SMIVAP, è improntato all'applicazione delle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/2009.

Obiettivo prioritario è innescare un processo di miglioramento continuo delle strutture dell'Ente, individuando standard di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate, a cui tendere nel medio periodo mediante la valorizzazione del personale, fulcro di ogni processo di cambiamento.

A tal fine vengono fissati quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale, i concetti di meritocrazia, di selettività nell'erogazione dei premi, di valutazione delle performance, sia a livello di ente che di singolo dipendente/dirigente.

Nell'esercizio dell'autonomia riconosciuta agli enti locali, con il presente Sistema si determinano le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti.

Esso rappresenta pertanto, altresì, uno strumento di diffusione, tra tutto il personale dell'Ente, delle informazioni relative al sistema di valutazione.

Lo SMIVAP si inserisce all'interno del più vasto sistema attuativo del D.Lgs. n.150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

In particolare lo SMIVAP si integra con:

- il sistema di formazione permanente tramite il quale si favorisce la crescita delle competenze interne;
- il sistema di mobilità interna in seno all'Ente e tra enti appartenenti all'Unione Valdera, fornendo interessanti elementi conoscitivi sulla professionalità e sulle competenze, al fine di ottenere la migliore collocazione del personale;
- il sistema di incentivazione che mira a valorizzare, secondo logiche selettive, i dipendenti più meritevoli, mediante forme di incentivazione economiche ed organizzative (formazione, assegnazione di compiti/attività più stimolanti, mobilità interna, partecipazione a progetti, percorsi di carriera).
- il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale;
- i sistemi di gestione delle risorse umane.

## FINALITA'

Lo SMIVAP del Comune di Pontedera, nello specifico è finalizzato a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- Raggiungere elevati standards economici delle funzioni e dei servizi;
- Orientare la performance delle figure apicali e del restante personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore, come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i dipendenti che ricoprono i ruoli apicali in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei dipendenti apicali la diffusione di una logica di confronto/verifica



continuativa sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

## DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### L'organizzazione dell'Ente:

Il presente sistema si applica a tutto il personale del Comune di Pontedera ed in particolare:

- Al Personale dirigente, sia di ruolo che a tempo determinato;
- Agli incaricati di posizione organizzativa;
- Al personale inquadrato in categoria A, B, C, D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato.

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in Settori a capo dei quali sono collocati i dirigenti. I Settori a loro volta sono organizzati in aree omogenee che rappresentano un livello di coordinamento la cui responsabilità è posta in capo ad uno dei dirigenti.

### Oggetto

Lo SMIVAP ha come oggetto la definizione della metodologia di misurazione e valutazione della:

1. Performance organizzativa dell'Ente;
2. Performance individuale dei dirigenti, sia di ruolo che a tempo determinato;
3. Performance individuale degli incaricati di Posizioni Organizzativa;
4. Performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria A, B, C, D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e a tempo determinato.

### Collegamento con gli altri sistemi di gestione:

Lo SMIVAP, per quanto oggetto di questa parte, si integra con:

1. Il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale;
2. I sistemi di gestione delle risorse umane.

Il **Sistema di programmazione e controllo** è completamente integrato con il presente sistema, costituendo di fatto l'input iniziale dell'intero processo che si realizza attraverso la definizione delle azioni strategiche di mandato, nonché gli obiettivi pluriennali ed annuali. I documenti di pianificazione strategica, di programmazione annuale e di rendicontazione sono costruiti secondo un logica a cascata che assicura il costante orientamento alla strategia. Le azioni strategiche e gli obiettivi sono sviluppati, progressivamente, attraverso l'individuazione delle risorse dedicate, delle attività, della tempistica, degli indicatori di risultato e dei valori attesi, oltre a indicatori di outcome riferiti ai principali asset strategici individuati dall'Amministrazione.

I **sistemi di gestione delle risorse umane** esistenti sono parzialmente collegati agli esiti della valutazione delle performance. Tale aspetto pertanto necessita di un percorso di sviluppo mirato ad assicurare nel medio periodo un'integrazione completa, nel rispetto dei principi fondanti la riforma.

In particolare:

1. **Formazione:** la formazione è mirata a sviluppare le competenze che, anche a seguito dei processi di valutazione della performance, risultano maggiormente carenti. Inoltre la programmazione del piano formativo è definita in stretto raccordo con le politiche strategiche e, pertanto, rappresenta uno strumento flessibile che assicura il tempestivo supporto ai servizi in relazione ai mutamenti organizzativi ed ambientali.
2. **I percorsi di carriera:** nella disciplina di tale istituto dovrà essere inserito anche il trend di performance di risultato.
3. **Il sistema incentivante,** i cui elementi fondanti sono contenuti nel regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, viene disciplinato, per quanto attiene il riparto delle risorse economiche, nell'ambito della contrattazione decentrata nel rispetto dei principi fissati dalla Legge. Tutti gli strumenti di incentivazione saranno collegati alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed



individuale.

### **La trasparenza dello SMIVAP:**

Contestualmente all'approvazione del presente sistema sarà adeguata la sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" contenuta nel sito istituzionale del Comune di Pontedera.

Il sito dovrà gradualmente adeguarsi all'impostazione data nel presente documento, al fine di assicurare l'accessibilità totale agli utenti di tutte le informazioni inerenti il ciclo di gestione della performance, in particolare dovrà contenere:

1. dati informativi concernenti il personale dirigente e incaricati di P.O.;
2. dati relativi ad incarichi e consulenze;
3. dati relativi all'organizzazione dell'Ente;
4. dati relativi:
  - all'attività di programmazione con l'evidenziazione dei risultati attesi;
  - alla gestione, con particolare riferimento ai servizi erogati e agli esiti di eventuali indagini sulla soddisfazione dell'utenza;
  - alla rendicontazione, con l'evidenziazione dei risultati raggiunti e degli impatti ottenuti dalla politiche adottate.

### **GLI ATTORI**

Gli attori coinvolti nel processo valutativo e i rispettivi ruoli sono così articolati:

a) Gli Organi di indirizzo politico amministrativo esercitano le funzioni ad essi attribuite dalla Legge, dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

b) Il Nucleo di Valutazione:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate;
- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs.n.150/2009, secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs.n.150/2009;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'art.13 del D.Lgs.n.150/2009;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Nel rispetto della convenzione per la gestione in forma associata delle funzioni di controllo interno e della valutazione della performance dell'Unione le procedure di individuazione dei componenti dell' O.I.V. e dei Nuclei di Valutazione comunali, ed il relativo funzionamento sono disciplinate nelle "Linee guida per la gestione associata delle funzioni di controllo interno" approvate dal consiglio dell'Unione con atto n.27 del 4.10.2010.

c) I Dirigenti:

- a. effettuano la valutazione annuale dei titolari di Posizione Organizzativa da loro individuati;
- b. effettuano la valutazione di tutti i dipendenti assegnati al loro servizio al 31.12 di ogni anno di riferimento. Per il personale assegnato durante l'anno, ma già in servizio presso l'Ente, saranno mediate le valutazioni dei dirigenti interessati;

4) Il Comitato di valutazione e l'Osservatorio sui servizi costituiti in seno all'Unione Valdera operano in maniera indipendente e coordinata con i Nuclei di Valutazione dei Comuni dell'Unione per favorire l'attività comune di valutazione in riferimento alle funzioni di controllo di gestione e strategico. Essi espletano rispettivamente, in particolare, le seguenti funzioni:

Comitato di Valutazione:

- espleta consulenza in materia di progettazione, gestione e controllo dei sistemi premianti previsti dalla normativa vigente;



- individua in modo chiaro indicatori, parametri e metodologie per la ponderazione e la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- espleta valutazioni comparate circa l'applicazione dei suddetti indicatori nell'ambito del territorio dell'Unione;
- esprime pareri su questioni tecniche sollevate dall'OIV.  
Osservatorio sui Servizi:
- valuta sotto il profilo della qualità, efficacia, efficienza ed adeguatezza i servizi sottoposti ad analisi;
- avanza proposte di miglioramento sotto i medesimi profili dei servizi osservati.

## **PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA**

Lo SMIVAP si realizza secondo le fasi del ciclo di gestione della performance dell'Ente:

### **Definizione dei documenti di Programmazione;**

I documenti di programmazione sono costruiti secondo una logica a cascata che parte dal mandato del Sindaco per tradursi nei programmi/azioni strategiche all'interno del Piano Generale di Sviluppo, a loro volta articolati prima in programmi triennali nella Relazione Previsionale Programmatica ed infine in obiettivi annuali nel PEG/PDO.

Il PEG/PDO è definito attraverso una procedura negoziata, coordinata dal Servizio Organizzazione, controlli e sviluppo locale, tra assessori e dirigenti; viene approvato dalla Giunta Comunale previa validazione del Nucleo di Valutazione entro il 31 gennaio o comunque entro un mese dall'approvazione del bilancio di previsione.

La struttura del PEG/PDO è articolata in programmi, progetti e sottoprogetti, per i quali vengono individuati:

- indicatori di Performance organizzativa;
- obiettivi con il dettaglio degli indicatori di risultato, delle risorse umane coinvolte e delle risorse finanziarie disponibili in bilancio. I dirigenti e gli incaricati di posizione organizzativa sono responsabili di tutti gli obiettivi assegnati al Settore/Servizio che dirigono. Il personale può essere collegato dal proprio dirigente/PO agli obiettivi in gruppo o individualmente.
- Il Nucleo di Valutazione attribuisce i pesi degli obiettivi al fine della valutazione della Performance dei Dirigenti e degli incaricati di Posizione Organizzativa.

Entro il mese successivo a quello di approvazione del PEG/PDO, il dirigente comunica ai dipendenti gli obiettivi del Settore/Servizio per l'anno di riferimento con i rispettivi indicatori e il personale assegnato ai diversi obiettivi.

In tale occasione il dirigente consegna ad ogni dipendente una scheda individuale che riporta gli obiettivi (ed i relativi indicatori) in cui è coinvolto e alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare.

### **Monitoraggio in corso di esercizio;**

Trimestralmente il Servizio Organizzazione, controlli e sviluppo locale coordina il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi. In questa sede i dirigenti oltre a rendicontare lo stato di avanzamento possono proporre eventuali correttivi connessi al mutato contesto organizzativo o strategico.

Il Nucleo di Valutazione garantisce la correttezza dell'intero processo di controllo interno evidenziando alla Giunta Comunale eventuali anomalie.

Al momento della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi, il dirigente può anche organizzare riunioni di Servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. Nell'ambito della riunione i dipendenti comunicano eventuali difficoltà o elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi.

In tale occasione il dirigente è tenuto a fissare incontri individuali con i dipendenti nel caso siano riscontrate particolari difficoltà o comportamenti non in linea con il raggiungimento degli obiettivi.

Tale fase dovrà concludersi possibilmente entro i mesi di luglio/settembre.

**Verifica grado di raggiungimento.**

A conclusione dell'anno di riferimento, entro il mese di marzo, il Nucleo di Valutazione, con il supporto del Servizio Organizzazione, controlli e sviluppo locale, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi e valida il consuntivo PEG/PDO.

Parallelamente i dirigenti effettueranno la valutazione della performance individuale dei dipendenti, predisponendo le schede di valutazione con il coinvolgimento dei funzionari di riferimento per una più efficace valutazione.

Una volta convalidato il PEG/PDO e certificati a consuntivo i risultati, i dirigenti consegnano le schede individuali ai dipendenti nell'ambito di un colloquio finalizzato ad evidenziare i punti di forza e le criticità riscontrate nella performance dell'anno precedente.

Entro il mese di marzo i dirigenti effettuano la valutazione della performance degli incaricati di posizione organizzativa e consegnano le schede individuali effettuando, come per i dipendenti, un colloquio di restituzione.

Il Nucleo di Valutazione, sempre entro il mese di marzo, effettua la valutazione della performance dei dirigenti di Settore, sentiti gli Assessori di riferimento, il sindaco e i dirigenti.





## OGGETTO

Lo SMIVAP ha come oggetto la performance organizzativa e la performance individuale dei dirigenti, incaricati di Posizione Organizzativa e dipendenti.

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La Performance organizzativa viene articolata nei seguenti macro ambiti:

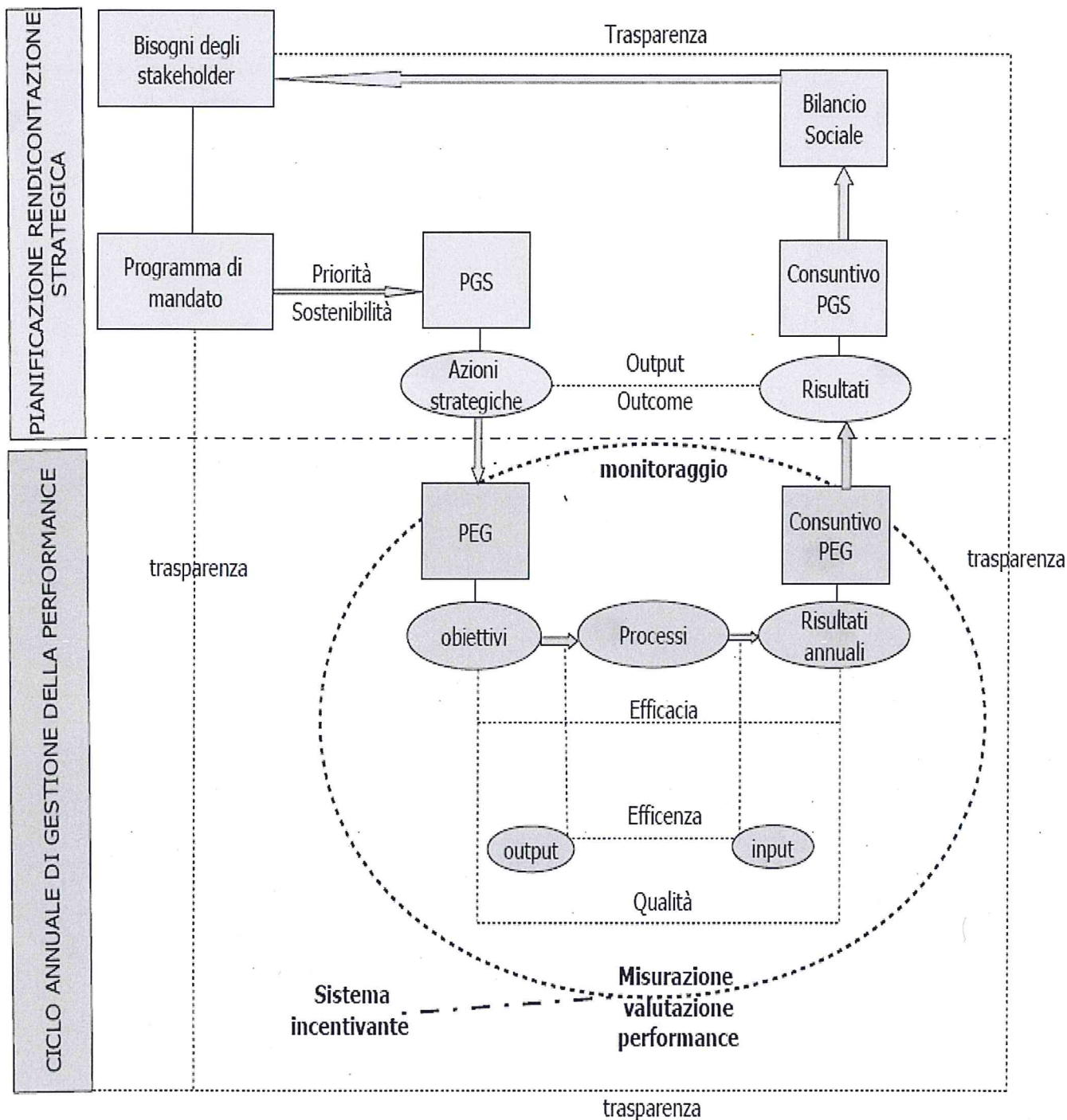
- a) Grado di attuazione della strategia;
- b) Il portafoglio delle attività e dei servizi;
- c) Lo stato di salute dell'Amministrazione;
- d) Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome).

**Tabella 1**

AMBITI	FINALITA'	DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	DOCUMENTI RENDICONTAZIONE	INDICATORE TARGET
Grado di attuazione della strategia	Assicurare l'attuazione delle azioni strategiche individuate ad inizio mandato dall'organo di indirizzo politico	-Piano generale di sviluppo -Relazione previsionale programmatica - Bilancio pluriennale	-Bilancio Sociale -Consuntivo PGS	Output Outcome
Portafoglio delle attività e dei servizi	Perseguire il miglioramento progressivo della qualità dei servizi erogati- Ottimizzare i costi dei servizi erogati	PEG/PDO. Bilancio di previsione. Carte dei servizi.	Consuntivo PEG/PDO	Efficienza. Qualità percepita (customer Satisfation) Qualità effettiva.
Stato di salute dell'amministrazione	Garantire l'ottimale funzionamento dell'amministrazione in riferimento alla dimensione economico finanziaria, organizzativa e alla relazione con gli stakeholder	PEG/PDO. Bilancio di previsione.	Consuntivo PEG/PDO	Efficienza, Efficacia e analisi di clima organizzativo.



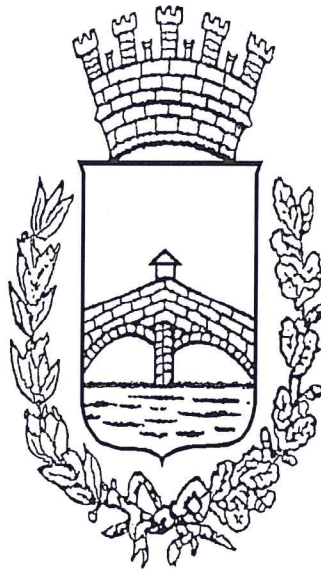
## Schema del ciclo di gestione della performance



### PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale del personale dipendente del Comune di Pontedera è regolata nel dettaglio dai sotto indicati sistemi di valutazione con la metodologia applicata rispettivamente per i dipendenti che ricoprono i ruoli di: dirigente, incaricato di posizione organizzativa e restante personale dipendente.

**COMUNE DI PONTEDERA**  
Provincia di Pisa



**SISTEMA PER LA VALUTAZIONE**

**DEI DIRIGENTI**



# COMUNE DI PONTEDERA

Provincia di Pisa

=====

## SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Il contratto collettivo di lavoro dei dirigenti del comparto Regioni - Enti Locali del 23 dicembre 1999 ed in particolare l'art.26 definisce il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato dei dirigenti.

Gli enti adottano preventivamente, ai sensi dell'art.14 del C.C.N.L. del 23/12/1999, i criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti nonché dei relativi risultati di gestione. Inoltre, l'art.26 prevede che gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alla responsabilità gestionali interne ed esterne.

Il vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Pontedera detta le linee generali sulle finalità e sulla procedura del sistema di valutazione dei dirigenti.

Il suddetto Regolamento in particolare stabilisce che i dirigenti, ivi compresi i dirigenti assunti a tempo determinato con contratto di diritto pubblico o privato, sono responsabili del risultato dell'attività svolta dalle strutture alle quali sono preposti, della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali loro affidati e degli adempimenti ad essi attribuiti dallo statuto e dai regolamenti comunali. La valutazione dei risultati è disciplinata dalla procedura stabilita dal Regolamento stesso in conformità al contratto collettivo vigente.

Il presente documento stabilisce i criteri e le procedure del sistema di valutazione dei dirigenti.

### Finalità della valutazione:

Il sistema di valutazione dei dirigenti è finalizzato:

1. a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali;
2. è strumento per la corretta attribuzione del trattamento economico;
3. a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati;
4. a sviluppare nel senso di valorizzare le risorse professionali e nel contempo evidenziare le esigenze formative, di carriera, di ricambio;
5. a disincentivare i comportamenti non produttivi;
6. ad orientare i contributi ed i comportamenti verso gli aspetti critici dell'organizzazione.

### Composizione del sistema di valutazione:

- valutazione delle posizioni
- graduazione delle funzioni attribuite ai dirigenti (per retribuzione di posizione);
- valutazione dei risultati
- valutazione dei risultati della gestione e valutazione dei comportamenti individuali (performance individuale).

### Procedura di valutazione:

La valutazione dei dirigenti si attua con la seguente procedura:

- La Giunta approva i criteri di valutazione e la definizione del trattamento economico accessorio, su proposta del Dirigente del Servizio Organizzazione, controlli e sviluppo locali che si avvale del Nucleo di Valutazione;

- E' la Giunta a graduare le funzioni in relazione all'importanza della struttura affidata e delle responsabilità correlate alle funzioni attribuite, su proposta del dirigente del Servizio Organizzazione, controlli e sviluppo locale, sentito il nucleo di valutazione.
- Sulla base dei sopradetti criteri viene effettuata, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, la valutazione dei dirigenti con deliberazione della Giunta su proposta del Sindaco e previa istruttoria del Nucleo di Valutazione;
- La liquidazione avviene con determinazione del dirigente del Settore Finanziario, organizzazione e sviluppo locale;
- La pesatura delle posizioni e la valutazione dei risultati vengono rese note agli interessati in forma scritta;
- Sulla valutazione dei risultati gli interessati possono presentare le proprie controdeduzioni a giustificazione della propria attività (principio del contraddittorio) entro sette giorni dal ricevimento degli esiti della valutazione (i termini espressi in giorni devono intendersi riferiti a giorni di calendario);
- Il Sindaco, qualora non ritenga accoglibili le motivazioni addotte dal dirigente, riferisce alla Giunta e dispone di conseguenza;

Alla graduazione delle posizioni è correlata la retribuzione di posizione prevista dal C.C.N.L. del 23/12/1999 (art.27) e successivi CCNLL.

La valutazione delle posizioni viene effettuata periodicamente (annualmente, nel mese di dicembre per l'anno in corso) e comunque necessariamente quando si varia la struttura organizzativa dell'ente, oppure quando vengano definiti diversamente i contenuti degli incarichi dirigenziali.

L'indennità di posizione viene erogata mensilmente in proporzione all'indennità annua attribuita calcolata sulla base dei criteri di seguito stabiliti e viene ridefinita a seguito di modificazioni nell'attribuzione degli incarichi; a fine anno viene effettuata una verifica della retribuzione di posizione di ogni singolo dirigente relativamente all'anno in corso con eventuale relativo conguaglio.

Alla valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi stabiliti ed alla valutazione dei comportamenti gestionali è correlata la retribuzione di risultato prevista dal C.C.N.L. del 23/12/1999 (art.29) e successivi CCNLL.

### **CRITERI DI VALUTAZIONE:**

#### **Criteri per la valutazione della posizione:**

La retribuzione di posizione è definita, nei limiti delle disponibilità delle risorse di cui all'art.26 del C.C.N.L. del 23/12/1999 e successivi CCNLL, entro i valori annui lordi per tredici mensilità minimi e massimi previsti dal C.C.N.L.

#### **Valutazione della posizione dei dirigenti assegnati ad incarichi diversi**

Alle funzioni dirigenziali non assegnati alla direzione di strutture viene attribuita una retribuzione di posizione ridotta nella misura dal 5% al 50%.

#### **Valutazione della posizione dei dirigenti di Settore**

La graduazione delle funzioni dei Dirigenti di Settore per l'attribuzione della retribuzione di posizione viene effettuata sulla base di parametri connessi a una classe di fattori organizzativo-gestionali per ognuno dei quali si individuano i relativi indicatori:

### **COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA E RESPONSABILITA' GESTIONALE (MAX 35)**

Fattori:

- Consistenza quantitativa e qualitativa del personale assegnato (max 10 punti)
- Complessità delle attività espletate (max 10 punti)
- Dimensione relazionale della posizione (max 10 punti)



- Dimensione del budget della struttura (max 5 punti)

Vengono prese in considerazione le unità di personale assegnate al Settore (anche a tempo determinato) e viene attribuito un parametro differenziato in base alle categorie di appartenenza:

Categ.	Parametro
D3	1
D1	0,90
C	0,80
B3	0,70
B1	0,60
A	0,50

In base al punteggio ottenuto dalla consistenza quantitativa e qualitativa del personale assegnato si individua la classe di valori di appartenenza alla quale corrisponde un punteggio da 1 a 10:

- minore di 10	punti 1
- da 11 a 20	punti 2
- da 21 a 30	punti 3
- da 31 a 40	punti 4
- da 41 a 50	punti 5
- da 51 a 60	punti 6
- da 61 a 70	punti 7
- da 71 a 80	punti 8
- da 81 a 90	punti 9
- superiore a 91	punti 10

Per definire la complessità delle attività espletate saranno valutate le diversità e profondità delle competenze (alta 4 – media 2 – bassa 0) e la competenza specifica (alta 2 – media 1 – bassa 0);

Per la dimensione relazionale della posizione sarà tenuta in considerazione la frequenza dei contatti interni ed esterni (alta 5 – media 3 – bassa 1);

Per la dimensione del budget della struttura, sarà considerato l'ammontare del budget assegnato per Settori rapportato al numero dei dipendenti. Per budget, si propone di utilizzare l'ammontare della capacità di spesa correlata al centro di spesa del bilancio di previsione.

In base al rapporto, ottenuto dall'ammontare del budget/n° dipendenti del Settore, si individua la classe di valori di appartenenza alla quale corrisponde un punteggio da 1 a 5:

minore di € 103.290	punti 1
da 103.291 a 206.580	punti 2
da € 206.581 a 309.874	punti 3
superiore a € 309.874	punti 5

Per l'attribuzione del fondo di posizione, la valutazione dei dirigenti che hanno l'incarico di direzione di più Settori viene determinata considerando complessivamente i Settori attribuiti.

Dalla valutazione finale attribuita alle posizioni dei singoli dirigenti di Settore viene determinata la fascia retributiva corrispondente. La valutazione finale viene distinta in tre fasce retributive.

*fasce:*

- fino a 20 punti                   € 19.500,00
- da 21 a 30 punti               € 29.250,00
- oltre 30 punti                   € 39.000,00

Per l'attività di sostituzione del Segretario Comunale al dirigente con funzioni di Vice Segretario verrà corrisposta un'integrazione del 15% della retribuzione di posizione in godimento; inoltre, per le sostituzioni eccedenti i 40 giorni cumulativi nell'ambito di un anno, verrà corrisposta una ulteriore somma pari ad 1/3 dello stipendio tabellare stabilito per il Segretario di qualifica corrispondente alla classe dell'ente, rapportato ai giorni effettivi di sostituzione. Le integrazioni di cui sopra possono cumularsi tra di loro.

La Giunta può affidare annualmente ad un numero di dirigenti di Settore non superiore al 10% (arrotondato all'unità superiore) attività di particolare complessità e funzionali all'attuazione del programma della G.M., in base allo svolgimento delle quali attribuire una quota aggiuntiva di retribuzione di posizione, da determinarsi in base alle effettive disponibilità finanziarie e in linea con i valori massimi della retribuzione di posizione stabiliti dal C.C.N.L., previa valutazione dei criteri di proporzionalità ed adeguatezza rispetto alle funzioni assegnate all'intera compagine dei dirigenti assegnati.

**Ripartizione del fondo di posizione:**

- si attribuisce il minimo della retribuzione di posizione così come garantito dal C.C.N.L. ad ogni dirigente in servizio (sia dirigenti di Settore che non);
- si attribuisce altresì l'eventuale quota aggiuntiva fino al 10% delle posizioni dirigenziali di Settore;
- la rimanenza del fondo viene divisa per il totale del punteggio ottenuto dai dirigenti di Settore e dai dirigenti assegnati ad incarichi diversi, ottenendo così un parametro che sarà moltiplicato per il punteggio ottenuto dagli stessi.

**Criteri per la valutazione dei risultati:**

La valutazione dei risultati, in linea con le disposizioni contrattuali ed il modello generale di funzionamento degli enti locali, si basa su una metodologia di direzione per obiettivi alla quale è associata una valutazione delle prestazioni individuali.

Il sistema di valutazione dei risultati ha come punto di riferimento il PEG/PDO, dai quali tuttavia non discende in modo automatico al fine di evitare automatismi e rigidità che potrebbero nuocere al sistema di programmazione o al sistema di incentivazione e per consentire di costruire in modo più flessibile e meno formalizzato gli obiettivi che saranno assunti come base per la valutazione.

La valutazione dei risultati dei progetti sarà effettuata distintamente tra i progetti assegnati al Settore ed i progetti intersettoriali, anche se fatta con lo stesso metodo; una volta effettuata la valutazione distinta, sarà effettuata la media tra i due punteggi conseguiti.

Nel caso di incarichi aggiuntivi assunti presso l'Unione Valdera, nell'interesse e con l'assenso del Comune di Pontedera, la valutazione dei risultati terrà conto della valutazione dei risultati dei progetti di PEG/PDO effettuata dall'Unione Valdera.

Nella valutazione di risultato, si ritiene altresì di prevedere, una specifica quota a disposizione dell'Amministrazione per compensare il superamento di aspetti critici dell'organizzazione che influiscono sul raggiungimento dei risultati.

La Giunta, tenuto conto delle valutazioni espresse dal Nucleo di Valutazione e su proposta del Sindaco, può attribuire fino ad un massimo del 50% delle risorse del Fondo di risultato ad un



dirigente che si sia collocato nella prima fascia retributiva e che si sia distinto per particolari prestazioni e capacità nettamente differenziate.

La valutazione di risultato per l'attribuzione della relativa retribuzione viene effettuata sulla base di parametri connessi a due distinte classi di fattori:

- a) VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DI OBIETTIVI INDIVIDUALI;
- b) VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI MANAGERIALI E PROFESSIONALI.

Per la valutazione di cui al punto a) verranno tenuti in considerazione i progetti precedentemente definiti nel PEG/PDO. Ad essi viene attribuito un peso la cui somma ponderata individuerà la classe di appartenenza. La valutazione finale viene distinta in quattro classi:

- pienamente conseguiti
- significativi
- al di sotto delle attese
- non conseguiti.

Per la valutazione di cui al punto b) saranno presi in considerazione una serie di indicatori riferiti a comportamenti individuali e relazionali per i quali sarà attribuito un peso la cui somma ponderata individua la classe di appartenenza. La valutazione finale viene distinta in quattro classi:

- Elevati
- Buoni
- Migliorabili
- Insufficienti.

Dalla valutazione finale attribuita al punto a) combinata a quella di cui al punto b), viene determinata la fascia retributiva corrispondente. La valutazione sintetica finale viene distinta in cinque fasce retributive, alle quali corrisponde un coefficiente di ripartizione del fondo attribuito, moltiplicato per y che è calcolato in funzione di alcune variabili (entità del fondo risultato - distribuzione dei dirigenti tra le 5 fasce individuate - numero complessivo di dirigenti con retribuzione di risultato a valere sul fondo ed incidenza delle frazioni di anno relative ai dirigenti che non hanno occupato la posizione per l'intero periodo):

VALUTAZIONE SINTETICA FINALE				
<del>Competenze e comportamenti organizzativi manageriali e professionali</del>	Elevati	Buoni	Migliorabili	Insufficienti
Performance organizzativa e obiettivi individuali				
Pienamente conseguiti	Fascia 1	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 2
Significativi	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 3	Fascia 3
Al di sotto delle attese	Fascia 3	Fascia 3	Fascia 3	Fascia 4
Non conseguiti	Fascia 4	Fascia 4	Fascia 4	Fascia 5

Coeff.

- fascia 1            y



- fascia 2       $0,75 \times y$
- fascia 3       $0,40 \times y$
- fascia 4       $0,15 \times y$
- fascia 5      0

Il valore di  $y$  è in funzione delle seguenti variabili:

- entità del "fondo risultato" dei dirigenti
- distribuzione dei dirigenti tra le 5 fasce individuate
- numero complessivo di dirigenti con retribuzione di risultato a valere sul fondo
- incidenza delle frazioni di anno relativamente ai dirigenti che non hanno occupato la posizione per l'intero periodo.

Ai Dirigenti assegnati ad incarichi particolari (non di Settore) la retribuzione di risultato è corrisposta nella misura del 70% .

Al dirigente con funzioni di Vice Segretario verrà corrisposta una retribuzione di risultato integrata di una somma pari alla quota dei diritti di rogito spettanti, da calcolarsi nella misura massima di  $1/3$  dello stipendio in godimento, rapportata alla durata del periodo di supplenza nel limite dell'importo dei diritti riscossi in tale periodo.

**COMUNE DI PONTEDERA**  
**Provincia di Pisa**

---

**SCHEDA DI VALUTAZIONE**  
**AI FINI DELLA DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE**

DATA \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

DIRIGENTE \_\_\_\_\_

## FONDO DI POSIZIONE

### COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA E RESPONSABILITA' GESTIONALE (MAX 35 PUNTI)

Consistenza quali-quantitativa (personale assegnato \*) (max 10 punti)

	(param)		PUNTI	
N° _____ unità di D3	x (1)	=		_____
N° _____ unità di D1	x (0.90)	=		_____
N° _____ unità di C	x (0.80)	=		_____
N° _____ unità di B3	x (0.70)	=		_____
N° _____ unità di B1	x (0.60)	=		_____
N° _____ unità di A	x (0.50)	=		_____

SOMMA TOTALE = \_\_\_\_\_

Minore di 10	-	punti 1
11-20	-	punti 2
21-30	-	punti 3
31-40	-	punti 4
41-50	-	punti 5
51-60	-	punti 6
61-70	-	punti 7
71-80	-	punti 8
81-90	-	punti 9
Superiore a 91	-	punti 10

TOTALE \_\_\_\_\_

#### a) Complessità delle attività espletate

Specializzazione richiesta dai compiti affidati (max 10 punti)

- Competenza tecnica:
- Diversità delle competenze: \_\_\_\_\_ PUNTI \_\_\_\_\_  
La diversità è stimata a seconda che sia ALTA punti 4, MEDIA punti 2, BASSA punti 0.
- Profondità delle competenze: \_\_\_\_\_ PUNTI \_\_\_\_\_  
La profondità è stimata a seconda che sia ALTA punti 4, MEDIA punti 2, BASSA punti 0.
- Competenza specifica: \_\_\_\_\_ PUNTI \_\_\_\_\_  
La competenza è stimata a seconda che sia ALTA punti 2, MEDIA punti 1, BASSA punti 0.

TOTALE \_\_\_\_\_

#### b) Dimensione relazionale della posizione (max 10 punti)



- Frequenza contatti interni \_\_\_\_\_ PUNTI \_\_\_\_\_
- Frequenza contatti esterni \_\_\_\_\_ PUNTI \_\_\_\_\_

La frequenza stimata è suddivisa a seconda che sia ALTA punti 5, MEDIA punti 3, BASSA punti 1.

TOTALE \_\_\_\_\_

c) Dimensione del budget della struttura (max 5 punti)

Ammontare del budget assegnato per settori  
/ n° dipendenti del settore

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RAPPORTO

Minore di € 103.290	- punti 1
Da 103.291 a 206.580	- punti 2
Da 206.581 a 309.874	- punti 3
Superiore a € 309.874	- punti 5

PUNTI \_\_\_\_\_

TOTALE PUNTI \_\_\_\_\_

## FONDO RISULTATO

### VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DI OBIETTIVI INDIVIDUALI;

TITOLO PROGETTO

RISULTATO

PUNTI

TITOLO PROGETTO	RISULTATO	PUNTI

**TOTALE** \_\_\_\_\_

I punti relativi a ciascun sottoprogetto sono attribuiti nel modo seguente:

- per ogni risultato non conseguito - 0 punti
- per ogni risultato al di sotto delle attese - 5 punti
- per ogni risultato significativo - 10 punti
- per ogni risultato pienamente conseguito - 15 punti

I punti relativi a ciascun sottoprogetto intersettoriale sono attribuiti nel modo seguente:

- per ogni risultato non conseguito - 0 punti
- per ogni risultato al di sotto delle attese - 5 punti
- per ogni risultato significativo - 10 punti
- per ogni risultato pienamente conseguito - 15 punti

Sarà effettuata la media tra le due valutazioni complessive conseguite.

#### VALUTAZIONE FINALE:

- PIENAMENTE CONSEGUITI \_\_\_\_\_
- SIGNIFICATIVI \_\_\_\_\_
- AL DI SOTTO DELLE ATTESE \_\_\_\_\_
- NON CONSEGUITI \_\_\_\_\_

Il punteggio finale di valutazione è ottenuto come media dei punti di risultato sui progetti assegnati al settore e come media dei punti di risultato sui progetti intersettoriali, ponderata attraverso i pesi di ciascun obiettivo. Dalla media dei due punteggi conseguiti deriverà la seguente valutazione finale dei risultati:

- risultati pienamente conseguiti - media punti maggiore di 12
- risultati significativi - media punti da 7 a 12
- risultati al di sotto delle attese - media punti da 2 a 7
- risultati non conseguiti - media punti minore di 2

## SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

### VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI MANAGERIALI E PROFESSIONALI

1. Valuta i collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi all'interno delle schede di valutazione	1	2	3	4	5
2. Invia con regolarità, precisione e completezza i report relativi all'andamento dell'attività	1	2	3	4	5
3. Garantisce una presenza assidua nel luogo di lavoro assicurando comunque un orario settimanale non inferiore a 40 ore	1	2	3	4	5
4. Contribuisce in modo significativo alla individuazione degli obiettivi, li descrive in modo chiaro e preciso, partecipa attivamente alla valutazione dei risultati e collabora con gli amministratori politici nella individuazione dei programmi e nelle scelte strategiche e gestisce con ampi margini di autonomia	1	2	3	4	5
5. Riesce a motivare i propri collaboratori e a costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	1	2	3	4	5
6. Ha una propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione"	1	2	3	4	5
7. E' sensibile al rapporto con il pubblico e si impegna nel miglioramento della qualità dei servizi e della relazione con l'utenza	1	2	3	4	5
8. Vive positivamente le situazioni incerte e conflittuali impegnandosi attivamente e in prima persona nella ricerca delle soluzioni, senza attendere contributi dall'esterno	1	2	3	4	5
9. Ha una buona conoscenza della normativa e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro	1	2	3	4	5
10. Si impegna nella collaborazione con gli altri dirigenti e nella costruzione di relazioni basate sulla fiducia e sul confronto franco e aperto	1	2	3	4	5
11. Privilegia canali di comunicazione informali ed è tendenzialmente poco propenso a comunicare attraverso note o lettere formali, ed evita atteggiamenti burocratici e formalistici	1	2	3	4	5
12. Si confronta con altri enti e con realtà esterne per acquisire (e fornire) informazioni, conoscenze e soluzioni relative a problemi comuni	1	2	3	4	5
<b><u>PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE</u></b>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>				





**COMUNE DI PONTEDERA**  
Provincia di Pisa



**SISTEMA PER LA VALUTAZIONE**

**DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**



## COMUNE DI PONTEDERA

Provincia di Pisa

=====

### SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Il nuovo ordinamento professionale ed il contratto collettivo di lavoro dei dipendenti del comparto Regioni - Enti Locali entrato in vigore il 2 aprile 1999 ed in particolare gli artt.8, 9 e 10 del nuovo ordinamento e gli artt.15 e 17 del C.C.N.L. 1/4/1999, introducono l'area delle posizioni organizzative, la pesatura delle posizioni nonché il sistema di valutazione dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa sia in relazione alla struttura affidata ed alla responsabilità, sia sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi affidati e definiscono il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato. Ciascuna amministrazione determina in via preventiva i criteri su cui si basa il sistema di valutazione.

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Pontedera detta le linee generali sulla istituzione, sulle finalità e sulla procedura del sistema di valutazione dei dipendenti titolari di posizione organizzativa.

In particolare detto regolamento stabilisce che la Giunta istituisce l'area delle posizioni organizzative in relazione ai programmi ed agli obiettivi del PEG/PDO, individuando posizioni di lavoro i cui incaricati, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, sono responsabili del risultato dell'attività svolta dalle strutture alle quali sono preposti, della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali loro affidati.

#### **Finalità della valutazione:**

Il sistema di valutazione degli incaricati di posizione organizzativa è finalizzato:

1. a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali;
2. ad attribuire correttamente il trattamento economico;
3. a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati;
4. a sviluppare nel senso di valorizzare le risorse professionali e nel contempo evidenziare le esigenze formative, di carriera, di ricambio;
5. a disincentivare i comportamenti non produttivi;
6. ad orientare i contributi ed i comportamenti verso gli aspetti critici dell'organizzazione.

#### **Composizione del sistema di valutazione:**

- **valutazione delle posizioni**

- graduazione delle funzioni attribuite agli incaricati di posizione organizzativa (per retribuzione di posizione);

- **valutazione delle prestazioni**

- valutazione dei risultati della gestione e valutazione dei comportamenti individuali (performance individuale).

#### **Procedura di valutazione:**

La valutazione degli incaricati di posizione organizzativa si attua con la seguente procedura:

- La Giunta approva i criteri di valutazione e la definizione del trattamento economico accessorio, su proposta del dirigente del Servizio Organizzazione, controlli e sviluppo locale che si avvale del Nucleo di Valutazione;
- E' la Giunta a graduare le posizioni organizzative, su proposta del dirigente del Servizio Organizzazione, controlli e sviluppo locale, sentito il Nucleo di Valutazione;

- Sulla base dei suddetti criteri ed entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento spetta al dirigente la valutazione dei risultati dell'attività di posizione organizzativa, sentita la conferenza dei dirigenti, il Nucleo di Valutazione e il Sindaco. La Giunta adotta il relativo provvedimento;
- La liquidazione avviene con determinazione del dirigente del Settore Finanziario, organizzazione e sviluppo locale;
- La graduazione delle posizioni organizzative e la valutazione dei risultati vengono rese note agli interessati per scritto;
- Sulla valutazione dei risultati gli interessati possono presentare le proprie controdeduzioni (principio del contraddittorio) a giustificazione della propria attività entro sette giorni dal ricevimento degli esiti della valutazione (i termini espressi in giorni devono intendersi riferiti a giorni di calendario);
- Il dirigente, qualora non ritenga accoglibili le motivazioni addotte dal dipendente, riferisce alla conferenza dei dirigenti e dispone di conseguenza.

Alla graduazione delle posizioni è correlata la retribuzione di posizione prevista dal vigente N.O.P. (art.10).

La valutazione delle posizioni viene effettuata annualmente e comunque necessariamente in caso di revoca dell'incarico, oppure quando vengano definiti diversamente i contenuti degli incarichi stessi.

L'indennità di posizione viene erogata mensilmente in proporzione all'indennità annua attribuita calcolata sulla base dei criteri di seguito stabiliti e viene ridefinita a seguito di modificazioni nell'attribuzione degli incarichi.

Alla valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi stabiliti e alla valutazione dei comportamenti gestionali è correlata la retribuzione di risultato prevista dal N.O.P. (art.10).

La retribuzione di risultato verrà erogata annualmente ad avvenuta valutazione.

### **CRITERI DI VALUTAZIONE:**

#### **Criteri per la valutazione della posizione:**

Il CCNL prevede un trattamento economico accessorio del personale della categoria D incaricato di posizione organizzativa composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario.

- a) L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 5.164,57 ad un massimo di € 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità.
- b) L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale.

La graduazione delle funzioni per l'attribuzione della retribuzione di posizione viene effettuata sulla base di parametri connessi a una classe di elementi di valutazione per ognuno dei quali si individuano i relativi fattori:

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| <b>A) AUTONOMIA E RESPONSABILITA' GESTIONALE</b> | <b>(MAX punti 90)</b>     |
| 1. Autonomia decisionale                         | (max punti 30)            |
| 2. Gestione risorse umane                        | (max punti 30)            |
| 3. Risorse gestite, su delega di Peg             | (max punti 30)            |
| <br><b>B) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA</b>         | <br><b>(MAX punti 60)</b> |



- |                            |                |
|----------------------------|----------------|
| 1. Relazioni permanenti    | (max punti 20) |
| 2. Relazioni istituzionali | (max punti 20) |
| 3. Componente innovativa   | (max punti 20) |

#### C) COMPETENZE PROFESSIONALI

(MAX punti 50)

- |   |                |
|---|----------------|
| 1. Livello di standardizzazione dei processi e delle attività dirette | (max punti 20) |
| 2. Tipologia di cognizioni necessarie                                 | (max punti 10) |
| 3. Lavoro di gruppo   | (max punti 20) |

Per ciascuno degli elementi di valutazione è stato quindi sviluppato un apposito sistema ponderativo articolato in parametri di apprezzamento, ai quali è stato attribuito un punteggio.

Il punteggio totale massimo conseguibile, da ciascuna posizione organizzativa sottoposta a valutazione, corrisponde a punti 200 (ipotesi in cui la posizione organizzativa conseguiva, relativamente ad ogni specifico elemento di valutazione, la massima considerazione parametrica consentita). Al termine dell'operazione si provvederà alla sommatoria dei valori parametrici attribuiti alla posizione in esame; il valore risultante corrisponderà al coefficiente economico di posizione, da utilizzarsi nella successiva ed ultima fase, al fine di pervenire alla concreta determinazione della retribuzione di posizione.

Fascia retributiva di posizione: da un minimo di € 6.700,00 ad un massimo di € 11.550,00

#### FASCE:

- FASCIA "A1": oltre 180 punti € 11.550,00
- FASCIA "A2": da 180 a 150 punti € 11.340,00
- FASCIA "B": da 149 a 100 punti € 9.396,00
- FASCIA "C": da 99 a 48 punti € 6.700,00

#### **Criteria per la valutazione dei risultati:**

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi affidati al personale dipendente destinatario di incarico di posizione organizzativa è in funzione, massimamente, del rinnovo o meno dell'incarico stesso; tale attività tende inoltre alla valorizzazione dell'effettivo conseguimento dei risultati affidati all'incaricato, consentendo una ulteriore tipologia di retribuzione connessa al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione di risultato per l'attribuzione della relativa retribuzione viene effettuata sulla base di parametri connessi a due distinte classi di fattori:

- VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DI OBIETTIVI INDIVIDUALI;
- VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI MANAGERIALI E PROFESSIONALI.

Per la valutazione di cui al punto a) verranno tenuti in considerazione i progetti precedentemente definiti nel Peg/Pdo e i risultati conseguiti rispetto ad essi. La valutazione sarà effettuata mediante un giudizio sintetico motivato che, partendo dagli obiettivi affidati, verifichi il grado di raggiungimento degli stessi. I parametri per l'attribuzione del giudizio sono quelli di "scarso", "sufficiente", "buono" o "ottimo".

Per la valutazione di cui al punto b) saranno presi in considerazione una serie di indicatori riferiti a comportamenti individuali e relazionali.

I punti sono attribuiti nel modo seguente:



- insufficiente - punti 1
- sufficiente - punti 2
- buono - punti 3
- discreto - punti 4
- ottimo - punti 5;

I punti di valutazione del parametro n. 1 "Valuta i collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi all'interno delle schede di valutazione" sono attribuiti nel modo seguente:

- dal momento che la Posizione Organizzativa propone al dirigente la valutazione dei suoi dipendenti, alla Posizione Organizzativa viene attribuito lo stesso punteggio del dirigente;
- per le strutture (servizi, staff) che hanno meno di dieci dipendenti la valutazione viene fatta dal dirigente, non osservando la griglia sopraindicata;

I punti di valutazione del parametro n.2 "Garantisce una presenza assidua nel luogo di lavoro" sono attribuiti nel modo seguente:

- per una presenza media settimanale compresa tra 36 e 40,00 ore punti 1
- per una presenza media settimanale compresa tra 40,01 e 43,00 ore punti 2
- per una presenza media settimanale compresa tra 43,01 e 46,00 ore punti 3
- per una presenza media settimanale compresa tra 46,01 e 49,00 ore punti 4
- per una presenza media settimanale > a 49,00 ore punti 5

La valutazione finale di cui al punto b) viene distinta in quattro classi:

- elevati - punteggio totale maggiore di 42
- buoni - punteggio totale da 33 a 42
- migliorabili - punteggio totale da 20 a 32
- da sviluppare - punteggio totale minore di 20

Dalla valutazione finale attribuita di cui al punto a) combinata con quella di cui al punto b), viene determinata la fascia retributiva corrispondente.

<b>VALUTAZIONE SINTETICA FINALE DI RISULTATO</b>				
<del>Competenze e comportamenti organizzativi manageriali e professionali</del> Performance organizzativa e obiettivi individuali	Elevati	Buoni	Migliorabili	Da sviluppare
Ottimo	Fascia 1	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 2
Buono	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 3	Fascia 3
Sufficiente	Fascia 3	Fascia 3	Fascia 3	Fascia 4
Scarso	Fascia 4	Fascia 4	Fascia 4	Fascia 4

La valutazione sintetica finale viene distinta in quattro fasce retributive, alle quali corrisponde un coefficiente di ripartizione della retribuzione di risultato:

- Coeff.
- fascia 1 100% del 25%
  - fascia 2 75% del 25%
  - fascia 3 40% del 25%
  - fascia 4 0

**COMUNE DI PONTEDERA**  
**Provincia di Pisa**

---

SCHEDA DI VALUTAZIONE  
AI FINI DELLA DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

DATA \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

POSIZIONE ORGANIZZATIVA \_\_\_\_\_

## VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

A) AUTONOMIA E RESPONSABILITA' GESTIONALE MAX. punti 90

1. AUTONOMIA DECISIONALE: focalizza l'ampiezza del raggio di autonoma determinazione propria della posizione MAX. punti 30

- Ampia autonomia nell'ambito di direttive di massima punti 30
- Ampia autonomia nell'ambito di direttive generali punti 20
- Autonomia nell'ambito di direttive e indirizzi specifici punti 10

2. GESTIONE RISORSE UMANE MAX .punti 30

*Consistenza quali-quantitativa del personale gestito*

N° \_\_\_\_\_ unità di Cat.D X 1 = PUNTI \_\_\_\_\_  
N° \_\_\_\_\_ unità di Cat.C X 0.9 = PUNTI \_\_\_\_\_  
N° \_\_\_\_\_ unità di Cat.B3/6 X 0.8 = PUNTI \_\_\_\_\_  
N° \_\_\_\_\_ unità di Cat.B1/3 X 0.7 = PUNTI \_\_\_\_\_  
N° \_\_\_\_\_ unità di Cat.A X 0.6 = PUNTI \_\_\_\_\_

TOTALE PUNTI \_\_\_\_\_

- Per un punteggio superiore a 20 punti 30
- Per un punteggio da 20 a 10 punti 20
- Per un punteggio inferiore a 10 punti 5

3. RISORSE GESTITE: rilevanza quantitativa delle risorse finanziarie gestite (entrata e spesa) MAX. punti 30

- Oltre € 10.000.000,00 punti 30
- Da € 1.000.000,00 a € 10.000.000,00 punti 20
- Minore di € 1.000.000,00 punti 10

B) COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA MAX.punti 60

1. RELAZIONI FUNZIONALI INTERNE ALL'ENTE al di fuori del settore di appartenenza MAX punti 20

- Relazioni frequenti e complesse punti 20
- Relazioni non frequenti ma complesse punti 10
- Relazioni frequenti ma non complesse punti 5
- Relazioni non frequenti e non complesse punti 3

2. RELAZIONI ISTITUZIONALI (riguarda specificamente l'attività di supporto\consulenza agli organi) MAX punti 20



- Significativa e costante punti 20
- Media punti 10
- Limitata e sporadica punti 5

**3. COMPONENTE INNOVATIVA** connessa alla posizione in relazione alla necessità di revisione della struttura organizzativa MAX. punti 20

- Elevata punti 20
- Media punti 10
- Bassa punti 5

**C) COMPETENZE PROFESSIONALI**

MAX.punti 50

**1. LIVELLO DI STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI E DELLE ATTIVITA' DIRETTE** MAX.punti 20

- Basso punti 20
- Medio punti 10
- Elevato punti 5

**2. TIPOLOGIA DI COGNIZIONI NECESSARIE:** esprime lo spettro di conoscenze personali che la posizione richiede per l'assolvimento delle proprie funzioni MAX. punti 10

- Cognizioni di tipo multidisciplinare elevate (giuridico, tecnico, contabile, organizzativo) ovvero elevatissima specializzazione punti 10
- Cognizioni multidisciplinari di portata media ovvero alta specializzazione punti 8
- Cognizioni multidisciplinari di portata non significativa ovvero media specializzazione punti 5

**3. LAVORO DI GRUPPO:** delinea l'intensità e la qualità dell'attività di gruppo necessariamente svolte in funzione dei compiti assegnati MAX. punti 20

- Rilevante e continua punti 20
- Media e continua punti 10
- Media e saltuaria punti 5

TOTALE PUNTI \_\_\_\_\_

**COMUNE DI PONTEDERA**  
**Provincia di Pisa**

---

**VALUTAZIONE RISULTATO**

**VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DI OBIETTIVI  
INDIVIDUALI**

GIUDIZIO SINTETICO FINALE \_\_\_\_\_

Effettuato colloquio                      SI                      NO

Eventuali osservazioni del/la dipendente

---

---

---

Firma per presa visione del/la dipendente

---

Il valutatore/trice

---

**VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI  
MANAGERIALI E PROFESSIONALI**

1. Valuta i collaboratori mediante una significativa differenziazione dei giudizi all'interno delle schede di valutazione	1	2	3	4	5
2. Garantisce una presenza assidua nel luogo di lavoro	1	2	3	4	5
3. Collabora con il dirigente e gestisce con ampi margini di autonomia dimostrando flessibilità e disponibilità, impegnandosi nel miglioramento della qualità del servizio	1	2	3	4	5
4. Riesce a motivare i propri collaboratori e a costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	1	2	3	4	5
5. Riesce ad interrelazionare correttamente con soggetti esterni ed interni all'ente	1	2	3	4	5
6. Ha una propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione"	1	2	3	4	5
7. Vive positivamente le situazioni incerte e conflittuali impegnandosi attivamente e in prima persona nella ricerca delle soluzioni, senza attendere contributi dall'esterno	1	2	3	4	5
8. Ha una buona conoscenza della normativa e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro	1	2	3	4	5
9. Privilegia canali di comunicazione informali ed è tendenzialmente poco propenso a comunicare attraverso note o lettere formali ed evita atteggiamenti burocratici e formalistici	1	2	3	4	5
10. Si confronta con altri enti e con realtà esterne per acquisire (e fornire) informazioni, conoscenze e soluzioni relative a problemi comuni	1	2	3	4	5
PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE	<input type="text"/>				

Firma per presa visione del/la dipendente

---

Il valutatore/trice

---



**COMUNE DI PONTEDERA**  
Provincia di Pisa



**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DEL PERSONALE DIPENDENTE**

1. Il sistema di valutazione permanente delle performance individuali è uno degli strumenti basilari per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente e la gestione corretta delle risorse umane.
2. Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame:
  - di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto alla programmazione e pianificazione effettuata (RPP, PEG, altri progetti);
  - di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati;
  - di misurare il contributo individuale alla performance dell'ente o, in altri termini, il contributo al raggiungimento di obiettivi di carattere strategico per l'ente.
3. I tre aspetti sono misurati attraverso un'apposita scheda riportata a parte con le relative istruzioni.
4. La valutazione complessiva di ciascun dipendente è compito del Dirigente, il quale esercita tale funzione in collaborazione con i responsabili dei Servizi.
5. Il processo di valutazione si articola nelle seguenti tre fasi principali:
  - a. fase preliminare: prevede un colloquio tra il dipendente e il responsabile della struttura in cui il dipendente è inquadrato immediatamente dopo l'approvazione della programmazione esecutiva; nel colloquio (e nella scheda) sono declinati gli obiettivi individuali maggiormente significativi correlati ai progetti di PEG/PDO cui il dipendente partecipa, fino ad un massimo di 3 obiettivi. Ciascun obiettivo ha un "peso", che ne stabilisce l'importanza in termini relativi, su una scala variabile tra 5 e 20; qualora venga determinato un numero di obiettivi inferiore a 3, il peso viene rideterminato in modo da ottenere comunque un valore massimo teorico di 30 punti per il complesso degli obiettivi individuali determinati. Gli obiettivi individuali potranno in molti casi coincidere con attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi di PEG/PDO. Ciascun obiettivo fissato può essere ulteriormente esplicitato nell'apposito spazio della scheda per renderlo meglio comprensibile, individuando altresì, per quanto possibile, gli indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato; gli indicatori di risultato devono corrispondere od essere coerenti con gli indicatori di risultato riportati nel corrispondente progetto/obiettivo del PEG/PDO. Si procede analogamente per poter determinare il contributo del dipendente alla performance organizzativa, con individuazione di un obiettivo particolarmente rilevante di carattere intersettoriale (od anche più di uno ma indicati congiuntamente nello stesso spazio della scheda e valutati unitariamente), per il quale si ha lo stesso sviluppo della scheda che nel caso degli obiettivi individuali (salvo la diversa scala di valutazione, che è quella da 0 a 5 utilizzata anche per la misura dei comportamenti). I parametri relativi al comportamento organizzativo e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nell'apposita area riportata nella scheda; per ciascun dipendente, devono essere individuati n. 3 parametri, prescelti tra quelli indicati nella scheda ed opportunamente esplicitati per renderli più concreti con riferimento all'attività lavorativa quotidiana. Nell'ambito del medesimo profilo professionale i parametri dovranno essere tendenzialmente omogenei. E' possibile, all'occorrenza, introdurre parametri diversi da quelli sopra esplicitati, purché logicamente riconducibili alla categoria di riferimento; i nuovi indicatori introdotti devono essere concordati tra le parti e avallati dal Dirigente del Servizio Sviluppo Organizzativo. Possono infine essere esplicitati nella scheda, a richiesta di una o entrambe le parti, i fattori che in linea potenziale possono ostacolare significativamente il raggiungimento degli obiettivi;
  - b. fase intermedia: si svolge indicativamente tra i mesi di luglio e settembre ed è finalizzata alla verifica degli scostamenti tra risultati e comportamenti attesi e quelli effettivamente realizzati al momento. Nel caso in cui non risulti possibile conseguire il singolo obiettivo

di PEG/PDO già riportato nella scheda, per problematiche sopravvenute, il punteggio inizialmente attribuito allo stesso dovrà essere riversato sugli altri progetti riportati nella scheda di valutazione. E' richiesta la formalizzazione nella scheda degli scostamenti rilevati, con le relative motivazioni, nonché le osservazioni formulate in merito dalle parti.

- c. fase finale: si conclude di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento; in questa fase vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicate al dipendente le valutazioni finali, attraverso la consegna della scheda.
6. Il Dirigente del Servizio Sviluppo Organizzativo ovvero, per i dipendenti appartenenti al Settore/Servizio dello stesso, un dirigente terzo svolge un ruolo arbitrale all'intero del procedimento attraverso:
    - 6.1. verifica eventuale della praticabilità degli obiettivi in fase preliminare, su richiesta del dipendente;
    - 6.2. verifica eventuale di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti;
  7. Riesame eventuale della valutazione finale dietro richiesta scritta del dipendente interessato. La richiesta di riesame deve essere presentata entro 10 giorni dal ricevimento della valutazione e il riesame deve essere effettuato entro 15 giorni dalla richiesta relativa, con possibilità di audizione delle parti (i termini espressi in giorni devono intendersi riferiti a giorni di calendario);
  8. Le decisioni del Dirigente del Servizio Sviluppo Organizzativo ovvero, per i dipendenti appartenenti al Settore/Servizio dello stesso, del dirigente terzo sono definitive.
  9. Le schede contenenti la valutazione di ciascun dipendente sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali a cura del Servizio Sviluppo Organizzativo.



## ESPLICITAZIONE DEI PARAMETRI UTILIZZATI NELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Di seguito sono riportati i parametri utilizzati nella scheda di valutazione per la produttività e il miglioramento dei servizi.

Parametri delle competenze dimostrate, del comportamento organizzativo e professionale:

- Capacità di adattamento operativo: capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso idee e proposte altrui, di adeguare comportamento ed azioni alle nuove esigenze .
- Cooperazione ed integrazione: capacità di ricercare l'integrazione con le altre persone e strutture, mostrando disponibilità a cooperare in funzione delle esigenze altrui.
- Disponibilità ad attività non predeterminate: disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non compiutamente definite, anche se esulano dai compiti specifici del ruolo.
- Iniziativa, capacità di innovazione: capacità di anticipare e/o influenzare positivamente gli eventi attesi, agendo anche senza sollecitazioni esterne; proposizione di soluzioni innovative ed efficaci ai problemi dell'organizzazione e del servizio.
- Organizzazione e qualità del lavoro: capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire con precisione e rispetto dei tempi i compiti previsti, sulla base delle priorità stabilite.
- Competenze normative e regolamentari che disciplinano il proprio ambito di lavoro: conoscenza delle norme che presiedono l'attività di competenza e attenzione agli aggiornamenti che sopravvengono.
- Competenze relazionali e disponibilità ai rapporti con gli utenti: capacità di ascolto e di interazione efficace con gli interlocutori esterni ed interni nelle diverse situazioni che si possono presentare.
- Partecipazione a percorsi formativi: Disponibilità a formazione professionale non obbligatoria, anche in forma autonoma ed esiti di formazione obbligatoria svolta.
- Competenze tecniche e informatiche: conoscenza e capacità di aggiornamento delle tecniche e/o degli strumenti informatici necessari all'esecuzione del proprio lavoro.

Le scale dei valori attribuibili per i diversi parametri sono riportate nella scheda di valutazione

Di seguito, invece, sono riportati, distinti per categoria, i parametri utilizzati per la valutazione al fine della progressione economica orizzontale.

### CATEGORIA "A":

- capacità operativa
- iniziativa
- organizzazione del proprio lavoro
- disponibilità ai rapporti con gli utenti
- capacità di adattamento operativo
- formazione
- esperienza

## **CATEGORIA "B":**

Per il passaggio alla prima posizione economica successiva al trattamento tabellare iniziale della categoria:

- iniziativa
- organizzazione del proprio lavoro
- capacità di adattamento operativo
- aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze
- soluzione dei problemi
- risultati ottenuti
- formazione
- esperienza

Per il passaggio alla seconda posizione economica successiva al trattamento tabellare iniziale della categoria:

- iniziativa
- organizzazione del proprio lavoro
- capacità di adattamento operativo
- aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze
- soluzione dei problemi
- risultati ottenuti
- formazione

Per il passaggio alla terza posizione economica e successive della categoria:

- impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza, sia interna che esterna
- disponibilità ad attività non predeterminate
- orientamento ai risultati e capacità di innovazione
- organizzazione e gestione delle risorse
- cooperazione ed integrazione
- risultati ottenuti
- formazione

## **CATEGORIA "C":**

Per il passaggio alla prima posizione economica successiva al trattamento tabellare iniziale della categoria:

- aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze
- soluzione dei problemi
- predisposizione atti, documenti ed elaborati
- disponibilità ad attività non predeterminate
- orientamento ai risultati e capacità di innovazione
- risultati ottenuti
- formazione
- esperienza

Per il passaggio alla seconda posizione economica successiva al trattamento tabellare iniziale della categoria:

- aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze
- soluzione dei problemi
- predisposizione atti, documenti ed elaborati

- disponibilità ad attività non predeterminate
- orientamento ai risultati e capacità di innovazione
- risultati ottenuti
- formazione

Per il passaggio terza posizione economica e successive della categoria:

- impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza, sia interna che esterna
- disponibilità ad attività non predeterminate
- orientamento ai risultati e capacità di innovazione
- organizzazione e gestione delle risorse
- cooperazione ed integrazione
- risultati ottenuti
- formazione

#### **CATEGORIA "D":**

- impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza, sia interna che esterna
- disponibilità ad attività non predeterminate
- orientamento ai risultati e capacità di innovazione
- organizzazione e gestione delle risorse
- cooperazione ed integrazione
- risultati ottenuti
- formazione.



**INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE  
PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE**

**1) Capacità operativa**

**Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno per ottenere l'esito previsto in termini di parametri predefiniti.**

1. Non ha sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti assegnati.
2. Ha una sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti ad esso relativi. Non sempre verifica la qualità delle prestazioni rese, che talvolta vengono eseguite senza la necessaria precisione.
3. Interpreta correttamente il proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che risultano sempre adeguate.
4. Ha piena consapevolezza del proprio ruolo e ricerca costantemente la qualità delle prestazioni rese, mantenendola a livelli elevati, e risultati migliori.

**2) Iniziativa**

**Capacità di influenzare attivamente gli eventi senza attendere che questi avvengano in maniera autonoma, agendo anche senza sollecitazioni esterne.**

1. Adotta comportamenti non propositivi, non reagendo neanche di fronte a sollecitazioni esterne.
2. Reagisce alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni.
3. Intraprende spontaneamente azioni e/o propone soluzioni in situazioni di necessità.
4. Influenza attivamente gli eventi anticipando i problemi.

**2) Organizzazione del proprio lavoro**

**Capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità.**

1. Manifesta difficoltà nell'organizzazione delle proprie attività.
2. Riesce ad organizzarsi sufficientemente a fronte di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti. Ricerca frequentemente il supporto di superiori e di colleghi.
3. Organizza in autonomia le attività assegnate in situazioni standard.
4. Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni impreviste.

**4) Disponibilità ai rapporti con gli utenti**

**Capacità di interagire con gli altri in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, alle situazioni ed agli interlocutori.**

1. Dimostra scarsa propensione a comprendere le necessità degli altri e ad entrare in rapporto con loro.
2. E' disponibile nei confronti delle richieste altrui purchè esse siano ben precisate, ma non sempre riesce ad entrare in rapporto con gli interlocutori.
3. Interpreta correttamente le richieste e gli atteggiamenti dei propri interlocutori riuscendo a stabilire con loro relazioni positive.
4. Entra sempre in comunicazione con gli interlocutori, ne comprende le esigenze, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriate.

## **5) Capacità di adattamento operativo**

**Capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso idee e proposte altrui, adeguando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o nuove opportunità**

1. Dimostra difficoltà a lavorare con le altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti.
2. Presenta difficoltà a lavorare con altre persone e ad adattarsi ai cambiamenti. Accetta i consigli per modificare il proprio approccio in varie situazioni.
3. Sviluppa relazioni positive con i colleghi e riesce a conseguire i risultati attesi in contesti e/o situazioni variabili.
4. Si comporta positivamente nei confronti dei cambiamenti, valorizzando gli elementi positivi e modificando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.

## **6) Aggiornamento e sviluppo proprie competenze**

**Capacità di applicarsi in maniera proficua utilizzando lo studio e l'esperienza per migliorare le proprie conoscenze e sviluppare le proprie competenze**

1. Manifesta disinteresse a cogliere le opportunità di arricchimento professionale e ne trae scarso profitto.
2. Usa le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi; coglie eventuali occasioni di miglioramento professionale ed è disposto a trasferire le proprie conoscenze solo se richiesto.
3. E' interessato ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali, cogliendo le opportunità di aggiornamento offerte.
4. Mette sempre a disposizione degli altri le proprie conoscenze ed esperienze, ricerca e propone opportunità di miglioramento professionale per se e per gli altri.

## **7) Soluzione dei problemi**

**Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni difficili, definendo o proponendo le alternative.**

1. Manca di una visione d'insieme e, di regola, affronta ciascun problema in maniera isolata rispetto al contesto in cui si colloca.
2. Riesce ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali.
3. Riesce ad affrontare con un sufficiente livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili.
4. Pone in relazione tra loro diverse e complesse variabili con un elevato livello di approfondimento. Le soluzioni proposte ottimizzano i dati a disposizione in una visione d'insieme.

## **8) Risultati ottenuti**



## **Grado di raggiungimento degli obiettivi previamente posti dal Dirigente in relazione al PEG.**

1. Non raggiunti.
2. Scarsamente conseguiti.
3. Risultati significativi.
4. Pienamente conseguiti.

### **9) Predisposizione atti , documenti ed elaborati.**

#### **Capacità di realizzare atti, documenti, elaborati e/o atti di programmazione e documentazione didattico-educativa.**

1. Predisporre atti, documenti, elaborati e/o atti di programmazione e documentazione didattico-educativa in modo non adeguato
2. Predisporre atti, documenti, elaborati e/o atti di programmazione e documentazione didattico-educativa in modo sufficiente
3. Predisporre atti, documenti, elaborati e/o atti di programmazione e documentazione didattico-educativa in modo accurato
4. Predisporre atti, documenti, elaborati e/o atti di programmazione e documentazione didattico-educativa in modo ottimo

### **10) Impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza, sia interna che esterna.**

#### **Modo di svolgimento del proprio lavoro con particolare riguardo all'orientamento all'utenza, sia interna che esterna.**

1. Dimostra scarsa sensibilità alle esigenze degli utenti e scarsa capacità di relazione con gli stessi.
2. Dimostra sufficiente sensibilità alle esigenze degli utenti e sufficiente capacità di relazione con gli stessi.
3. Interpreta correttamente le esigenze degli utenti riuscendo a stabilire con loro buone relazioni.
4. Entra sempre in comunicazione con gli utenti, rilevando sempre i loro bisogni ed esigenze, dimostrando una ottima capacità di relazione.

### **11) Disponibilità ad attività non predeterminate**

#### **Disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non predeterminate, sapendo interpretare funzioni professionali non esattamente definite per ricercare nuove opportunità.**

1. Mostra resistenza all'assunzione di incarichi in presenza di presunte difficoltà.
2. Esercita il necessario grado di autonomia professionale solo in presenza di sollecitazioni.



3. Esercita il necessario grado di autonomia professionale e mostra di saperlo gestire correttamente.
4. Si assume sempre la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole in modo concreto e si assume l'onere di proposte.

## **12) Orientamento ai risultati e capacità di innovazione**

**Capacità di indirizzare costantemente la propria ed altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti fornendo stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti. Attitudine ad ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, ricercando soluzioni originali ed efficaci.**

1. Manifesta inerzia per raggiungere gli obiettivi. Non si attiva per ricercare l'individuazione di soluzioni alternative ai problemi.
2. Si attiva con azioni specifiche in presenza di sollecitazioni. Ricerca più approcci e soluzioni ad un problema riproducendo però schemi tradizionali.
4. Dimostra di saper definire e raggiungere gli obiettivi. Riesce a trovare più approcci e soluzioni ad un problema uscendo talvolta dagli schemi tradizionali.
5. Dimostra capacità di stabilire e raggiungere obiettivi importanti, di mantenere elevati standard indirizzando anche l'attività degli altri. Riesce ad ampliare i possibili approcci ai problemi trovando soluzioni alternative rispetto a quelle usuali.

## **13) Organizzazione e gestione delle risorse.**

**Capacità di organizzare efficacemente le attività proprie e/o degli altri, allocando adeguatamente le risorse. Capacità di stimolare e coinvolgere i collaboratori verso il miglioramento dei risultati.**

1. Manifesta difficoltà nell'organizzazione delle attività e delle risorse ed ottiene con fatica le prestazioni richieste ai propri collaboratori.
2. Mostra una capacità organizzativa sufficiente in presenza di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, riuscendo ad ottenere dai collaboratori sufficienti risultati
3. Organizza adeguatamente le risorse ottimizzando i flussi di lavoro e riuscendo ad ottenere dai collaboratori i risultati previsti.
4. Persegue integrazioni e sinergie tra le risorse impiegando metodi coerenti con i risultati attesi. Promuove lo sviluppo dei collaboratori attraverso attività finalizzate alla loro crescita professionale orientandoli al conseguimento dei risultati.

## **14) Cooperazione e integrazione**

**Capacità di ricercare l'integrazione con le altre strutture mostrando la disponibilità a cooperare al fine di migliorare le procedure amministrative nonché gli obiettivi comuni o quelli di più alto livello di professionalità e dei risultati**

1. Non instaura rapporti di lavoro costruttivi.

2. Collabora solo con le persone che sono direttamente coinvolte nel compito da svolgere. Manifesta resistenze a concedere la propria disponibilità alle persone esterne di strutture diverse.
3. Si comporta in maniera collaborativa verso tutti i colleghi, senza operare distinzioni fra quelli interni o esterni alla propria struttura. Condivide le informazioni possedute anche con le altre parti dell'organizzazione ed è presente nella risoluzione di problemi.
4. Dimostra coinvolgimento per le finalità dell'Ente. Fornisce e ricerca la collaborazione e i contributi di tutti i colleghi per la risoluzione di problemi ed il conseguimento di obiettivi comuni. Si attiva autonomamente per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute.

## **15) Formazione**

Vengono presi in considerazione i corsi di formazione che hanno dato luogo ad esame finale e di cui all'accordo stralcio firmato nel 1999 e ai corsi di formazione compresi e/o da ricomprendere negli accordi successivi. Qualora un dipendente abbia effettuato più corsi di formazione, viene preso in considerazione quello con valutazione migliore.

1. Ha seguito i corsi di formazione di cui sopra ottenendo un giudizio di non idoneità.
4. Ha seguito i corsi di formazione di cui sopra ottenendo un giudizio di idoneità.

## **16) Esperienza**

### **Anzianità di servizio.**

1. Ha una anzianità di servizio compresa tra 0 e 3 anni.
2. Ha una anzianità di servizio compresa tra 3 e 8 anni.
3. Ha una anzianità di servizio compresa tra 8 e 12 anni.
4. Ha una anzianità di servizio oltre i 12 anni.

**COMUNE DI PONTEDERA**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE  
PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE**

Cognome e Nome \_\_\_\_\_

Categoria \_\_\_\_\_

Profilo professionale \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_ Servizio \_\_\_\_\_

Periodo di valutazione.....

Firma per presa visione del/la dipendente:

\_\_\_\_\_

Firma del/la valutatore/trice:

\_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni del/la dipendente :

.....  
.....  
.....  
.....

Firma del/La dipendente

\_\_\_\_\_



## COMUNE DI PONTEDERA

### VERIFICA FINALE

Data informazione della valutazione assegnata .....

Punteggio assegnato (scheda allegata) .....

Effettuato colloquio       SÌ                       NO

Firma per presa visione del/la dipendente                      Il/la valutatore/trice

Eventuali osservazioni del/la dipendente

.....  
.....  
.....

Firma del/la dipendente

.....

### EVENTUALE RICHIESTA DI RIESAME

Data presentazione richiesta .....

Motivazioni

.....  
.....  
.....

Data esame .....

Firma del/la dipendente

.....

Esito:

conferma precedente valutazione                     

nuova valutazione   

Il/la Valutatore/trice

.....

**CATEGORIA A**

PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

NOMINATIVO DIPENDENTE \_\_\_\_\_

INDICATORI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO			
1	Capacità operativa	1	2	3	4
2	Iniziativa	1	2	3	4
3	Organizzazione del proprio lavoro	1	2	3	4
4	Disponibilità ai rapporti con gli utenti	1	2	3	4
5	Capacità di adattamento operativo	1	2	3	4
6	Formazione	1	2	3	4
7	Esperienza	1	2	3	4
VALUTAZIONE COMPLESSIVA					

Pontedera, li .....

Il/La Valutatore/trice

---

## CATEGORIA B

### PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

Per il passaggio alla prima posizione economica successiva al trattamento tabellare iniziale della categoria.

NOMINATIVO DIPENDENTE \_\_\_\_\_

INDICATORI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO			
1	Iniziativa	1	2	3	4
2	Organizzazione del proprio lavoro	1	2	3	4
3	Capacità di adattamento operativo	1	2	3	4
4	Aggiornamento e sviluppo delle proprie Competenze	1	2	3	4
5	Soluzione dei problemi	1	2	3	4
6	Risultati ottenuti	1	2	3	4
7	Formazione	1	2	3	4
8	Esperienza	1	2	3	4
VALUTAZIONE COMPLESSIVA					

Pontedera, li .....

Il/La Valutatore/trice

---



**CATEGORIA B**

**PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE**

Per il passaggio alla seconda posizione economica successiva al trattamento tabellare iniziale della categoria.

NOMINATIVO DIPENDENTE \_\_\_\_\_

INDICATORI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO			
1	Iniziativa	1	2	3	4
2	Organizzazione del proprio lavoro	1	2	3	4
3	Capacità di adattamento operativo	1	2	3	4
4	Aggiornamento e sviluppo delle proprie Competenze	1	2	3	4
5	Soluzione dei problemi	1	2	3	4
6	Risultati ottenuti	1	2	3	4
7	Formazione	1	2	3	4
VALUTAZIONE COMPLESSIVA					

Pontedera, li .....

Il/La Valutatore/trice

\_\_\_\_\_

**CATEGORIA B****PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE**

Per il passaggio alla terza e successive posizioni economiche della categoria.

NOMINATIVO DIPENDENTE \_\_\_\_\_

INDICATORI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO			
1	Impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza, sia interna che esterna	1	2	3	4
2	Disponibilità ad attività non predeterminate	1	2	3	4
3	Orientamento ai risultati e capacità di innovazione	1	2	3	4
4	Organizzazione e gestione delle risorse	1	2	3	4
5	Cooperazione ed integrazione	1	2	3	4
6	Risultati ottenuti	1	2	3	4
7	Formazione	1	2	3	4
VALUTAZIONE COMPLESSIVA					

Pontedera, li .....

Il/La Valutatore/trice  
\_\_\_\_\_

## CATEGORIA C

### PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

Per il passaggio alla prima posizione economica successiva al trattamento tabellare iniziale della categoria.

NOMINATIVO DIPENDENTE \_\_\_\_\_

INDICATORI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO			
1	Aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze	1	2	3	4
2	Soluzione dei problemi	1	2	3	4
3	Predisposizione atti, documenti ed elaborati	1	2	3	4
4	Disponibilità ad attività non predeterminate	1	2	3	4
5	Orientamento ai risultati e capacità di innovazione	1	2	3	4
6	Risultati ottenuti	1	2	3	4
7	Formazione	1	2	3	4
8	Esperienza	1	2	3	4
VALUTAZIONE COMPLESSIVA					

Pontedera, li .....

Il/La Valutatore/trice

---



## CATEGORIA C

### PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

Per il passaggio alla seconda posizione economica successiva al trattamento tabellare iniziale della categoria.

NOMINATIVO DIPENDENTE \_\_\_\_\_

INDICATORI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO			
1	Aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze	1	2	3	4
2	Soluzione dei problemi	1	2	3	4
3	Predisposizione atti, documenti ed elaborati	1	2	3	4
4	Disponibilità ad attività non predeterminate	1	2	3	4
5	Orientamento ai risultati e capacità di innovazione	1	2	3	4
6	Risultati ottenuti	1	2	3	4
7	Formazione	1	2	3	4
VALUTAZIONE COMPLESSIVA					

Pontedera, li .....

Il/La Valutatore/trice

\_\_\_\_\_

**CATEGORIA C****PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE**

Per il passaggio alla terza e successive posizioni economiche della categoria.

NOMINATIVO DIPENDENTE \_\_\_\_\_

INDICATORI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO			
1	Impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza, sia interna che esterna	1	2	3	4
2	Disponibilità ad attività non predeterminate	1	2	3	4
3	Orientamento ai risultati e capacità di innovazione	1	2	3	4
4	Organizzazione e gestione delle risorse	1	2	3	4
5	Cooperazione ed integrazione	1	2	3	4
6	Risultati ottenuti	1	2	3	4
7	Formazione	1	2	3	4
VALUTAZIONE COMPLESSIVA					

Pontedera, li .....

Il/La Valutatore/trice  
\_\_\_\_\_

**CATEGORIA D**

PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

NOMINATIVO DIPENDENTE \_\_\_\_\_

INDICATORI		PUNTEGGIO ATTRIBUITO			
1	Impegno e qualità delle prestazioni svolte, con particolare riferimento ai rapporti con l'utenza, sia interna che esterna	1	2	3	4
2	Disponibilità ad attività non predeterminate	1	2	3	4
3	Orientamento ai risultati e capacità di innovazione	1	2	3	4
4	Organizzazione e gestione delle risorse	1	2	3	4
5	Cooperazione ed integrazione	1	2	3	4
6	Risultati ottenuti	1	2	3	4
7	Formazione	1	2	3	4
VALUTAZIONE COMPLESSIVA					

Pontedera, li .....

Il/La Valutatore/trice

\_\_\_\_\_



**SCHEDA PER LA PRODUTTIVITA' E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI**

SETTORE \_\_\_\_\_

Resp. SETTORE \_\_\_\_\_

SERVIZIO \_\_\_\_\_

Resp. SERVIZIO \_\_\_\_\_

NOMINATIVO DIPENDENTE \_\_\_\_\_

CATEGORIA \_\_\_\_\_

	Dettaglio obiettivi individuali (1)	Esplicitazione dell'obiettivo individuale	Indicatori misurabili di valore atteso (2)
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI PEG/PDO</b> (max 30 punti complessivi. Massimo 3 obiettivi anche con pesi/punti tra loro differenziati)	1.....		
	2.....		
	3.....		
<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE</b> (max 5 punti)	<b>Obiettivo/i particolarmente rilevante/i di carattere intersettoriale/i</b>  1.....	Contributo individuale alla realizzazione dell'obiettivo	Indicatori misurabili di valore atteso (2)
	<b>Parametri</b>  Cooperazione ed integrazione Disponibilità ad attività non predefinite	Esplicitazione in rapporto all'attività lavorativa quotidiana	Eventuali indicatori misurabili di valore atteso (2)
<b>COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORAMENTO</b>			

<b>ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE</b> (max 15 punti) Scegliere 3 parametri tra quelli indicati (vedi anche nota sotto)	
	Iniziativa, capacità di innovazione
	Organizzazione del proprio lavoro
	Capacità di adattamento operativo
	Competenze normative e regolamentari che disciplinano il proprio ambito di lavoro
	Competenze relazionali e disponibilità al rapporto con gli utenti
	Partecipazione a percorsi formativi. (Disponibilità a formazione professionale non obbligatoria, anche in forma autonoma ed esiti di formazione obbligatoria svolta)
	Competenze tecniche e informatiche
<b>VARIABILI POTENZIALMENTE OSTATIVE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>	

**Nota:** nell'ambito delle categoria indicata come "competenze dimostrate, comportamento organizzativo e professionale" è possibile introdurre parametri diversi da quelli sopra riferimento. I nuovi indicatori introdotti devono essere concordati tra le parti e avallati dal Dirigente del Servizio Sviluppo Organizzativo.

(1) L'obiettivo individuato deve essere coerente con il ruolo svolto dal dipendente nell'ente e con gli obiettivi di PEG/PDO cui il dipendente partecipa

(2) In tutti i casi in cui sia possibile, è opportuno identificare e condividere l'impiego di alcuni indicatori atti a rilevare in modo oggettivo il conseguimento dell'obiettivo indicat

(3) La sintesi di verifica comprende la rilevazione a consuntivo degli eventuali indicatori pre-individuati e la valutazione sull'attività svolta in rapporto a quanto definito in fase i

Compilazione esplicitazione obiettivi (fase preliminare)

data

FIRME

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Verifica (eventuale) su praticabilità obiettivi da parte direzione generale      data      ESITO(4):FIRME

Verifica intermedia per scostamento da obiettivi      data      ESITO(4):FIRME

Data compilazione sintesi di verifica finale      FIRME

IL DIPENDENTE

(nel momento finale, la valutazione è sottoscritta dal proponente e dal Dirigente in cui il servizio relativo è incardinato)

IL PROPONENTE

IL DIRIGENTE

#### Misura per obiettivi individuali

Scala dei valori			
0-5	Risultati al disotto della sufficienza	L'attività ha generato risultati non adeguati alle necessità (punteggio proporzionale al livello di n	
6	Risultati sufficienti	L'attività ha prodotto risultati in linea con le attese minime formulate in fase previsionale	
7	Risultati buoni	L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese minime formulate in fase previsionale	
8	Risultati elevati	L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sotto il profilo quantitativo o qualitativ	
9	Risultati ottimi	L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sia sotto il profilo quantitativo che que	
10	Risultati eccellenti	L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo	

#### Misura per comportamento organizzativo, professionale e competenze dimostrate e contributo alla performance organizzativa di ente:

Scala dei valori	
0	Valore nullo
1	Valore scarso
2	Valore sufficiente
3	Valore buono
4	Valore elevato
5	Valore ottimo

(4) Nello spazio relativo all'esito, riportare le conclusioni emerse dai colloqui intercorsi, con particolare riguardo alle rispettive valutazioni in merito agli scostamenti o praticabilit