



**Comune di Santa Maria a Monte**  
Provincia di Pisa

**DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE**  
**Nr.95 del 28/07/2011**

**OGGETTO: APPROVAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELL'OTTIMIZZAZIONE DEL LAVORO PUBBLICO.=**

L'anno duemilaundici, il giorno 28 (ventotto) del mese Luglio alle ore 15,00 , in Santa Maria a Monte, nella sede municipale, si è riunita la Giunta Comunale per discutere gli affari posti all'ordine del giorno.

Sono rispettivamente presenti ed assenti:

1	TURINI David	Sindaco	Presente
2	MEMMINI SILVIA	Vice-Sindaco	Presente
3	BIONDI ALESSANDRA	Assessore	Presente
4	MAZZINGHI ENRICO	Assessore	Presente
5	LUSCHI ANDREA	Assessore	Presente
6	FALLERI CRISTINA	Assessore	Assente
7	CORSI RAFFAELLO	Assessore	Presente

Presiede la Seduta il Dottor David Turini, nella sua qualità di Sindaco.

Partecipa alla seduta la Dottoressa Norida di Maio, nella sua qualità di Segretario Comunale, che provvede alla redazione del presente verbale, ai sensi dell'art. 97, comma 4 lettera a) D.Lgs n. 267/2000.

Il Presidente, constatato il numero legale degli intervenuti, invita i presenti alla trattazione e deliberazione dell'argomento indicato in oggetto.

**OGGETTO:** Approvazione del sistema di misurazione e valutazione dell'ottimizzazione del lavoro pubblico (performance) art. 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

**CONSIDERATO CHE:**

ai sensi dell'art. 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ogni amministrazione è tenuta a dotarsi di un Sistema di misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa che individuale, che dovrà essere operativo a far data dal 1° gennaio 2011;

che l'art. 7 del decreto dispone in particolare che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che a tal fine adottano con apposito provvedimento " il Sistema di misurazione e valutazione della performance";

che la performance organizzativa attiene all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione;

che la funzione di misurazione e valutazione delle performance di ciascuna struttura organizzativa compete all'Organismo di Valutazione della Performance.

che gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono definiti dall'art. 8 del D.Lgs. n.150/2009:

*"1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:*

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

**PRESO ATTO CHE:**

L'art. 9 del decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo al comma 1, che:

*"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:*

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*



*c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;*

*d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”*

ed al **comma 2** che: *“La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all’art 7 e collegate:*

*a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*

*b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unita’ organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.”*

che in base alle direttive di cui alla **delibera n. 89 del 24 giugno 2010 (Civit)**, il sistema deve individuare:

Le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;

Le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;

Le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

che il Sistema deve individuare le modalità e tempi del ciclo di gestione della performance, definire gli obiettivi e gli indicatori ed effettuare il monitoraggio della performance, come definiti ed elencati negli artt. 5 e 6 del d. lgs 150/2009;

Vista la bozza di disciplina predisposta per il Comune di S. Maria a Monte dal segretario generale di concerto con l’Unione Valdera che ha avviato un percorso finalizzato alla predisposizione di un sistema uniforme di misurazione e valutazione della performance tra i comuni aderenti;

**Ritenuto che** la stessa sia rispondente al dettato normativo e alla realtà amministrativa in cui andrà ad operare;

Vista la deliberazione G.C. N. 197 del 23.12.2010 con la quale si approvava il regolamento disciplinante l’ordinamento, l’organizzazione ed il funzionamento degli uffici e dei servizi ;

Visto il Contratto Collettivo Decentrato Integrativo sottoscritto in data 26/4/2004

Visto il parere favorevole espresso dal responsabile del servizio sulla regolarità tecnica della proposta di deliberazione in oggetto, ai sensi dell’art. 49, comma 1°, del Decreto Legislativo 18.8.2000, N. 267;

Con voti unanimi favorevoli espressi per alzata di mano,

## **DELIBERA**

1) di approvare la disciplina del nuovo sistema permanente di misurazione e valutazione dell’ottimizzazione del lavoro pubblico (**performance**), in armonia con il dettato del D.Lgs. 150/2009 come da **allegato A)** composto dalla premessa e dalla illustrazione del sistema permanente di valutazione e dalle schede di valutazione delle PO/dirigenti e del personale dipendente, concertato unitariamente con le OO.SS. a livello territoriale con i 15 Comuni della Unione Valdera

2) di trasmettere il presente provvedimento alle R.S.U.

## **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 standards 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 performances, sia a livello di ente che di singolo dipendente.

Nell'esercizio dell'autonomia riconosciuta agli enti locali, con il presente regolamento 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 della legge 4 marzo 2009, n 15, 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, 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'**

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMIVAP) del Comune di Santa Maria a Monte 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 Santa Maria a Monte ed in particolare:

- Funzionari titolari di posizione organizzativa- sia che rivestano ruolo apicale;
- Il personale inquadrato in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
- Il personale inquadrato in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo determinato;

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in settori. A capo di tali entità sono collocati i titolari di posizione organizzativa. Il Segretario Comunale si avvale dei Responsabili di Settori per svolgere le proprie funzioni di sovrintendenza e coordinamento.

### Oggetto

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

1. Performance Organizzativa dell'Ente;
2. Performance individuale dei funzionari di Posizioni Organizzativa;
3. Performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
4. Performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo determinato;

### Collegamento con gli altri sistemi di gestione:

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

1. Il sistema di programmazione e controllo strategico;
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'imput 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 una 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 assets 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. **Selezione:** gli esiti delle valutazioni individuali pregresse saranno un elemento aggiuntivo considerato in sede concorsuale, in particolare per le figure apicali;
2. **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.
3. **I percorsi di carriera, incarichi di posizione organizzativa e mobilità interna:** nella disciplina di tali istituti si inserisce, quale criterio rilevante, il conseguimento di un trend di performance eccellenti in sede di valutazione.
4. **Il sistema incentivante,** i cui elementi fondanti sono contenuti nell' Ordinamento degli uffici e dei servizi, viene disciplinato nell'ambito della Contrattazione decentrata nel rispetto dei principi fissati dalla Legge, per quanto attiene il riparto delle risorse economiche. Tutti gli strumenti di incentivazione saranno collegati alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

### **La trasparenza del SMIVAP:**

Contestualmente all'approvazione del presente sistema sarà adeguata la sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" contenuta nel sito istituzionale del Comune di Santa Maria a Monte. Sentito l'Organo Comunale di Valutazione il sito sarà gradualmente adeguato 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 le informazioni saranno organizzate per tipologie omogenee nella seguente articolazione:

1. Dati informativi concernenti il personale
2. Dati relativi ad incarichi e consulenze;
3. Dati relativi all'organizzazione dell'Ente, ai referenti, ai tempi dei procedimenti gestiti dagli uffici;
4. Dati relativi alla gestione distinguendo:
  - Dati relativi all'attività di programmazione con l'evidenziazione dei risultati attesi;
  - Dati relativi alla gestione con particolare riferimento ai servizi erogati e agli esiti di eventuali indagini di customer satisfaction realizzate;
  - Dati relativi alla rendicontazione, con l'evidenziazione dei risultati raggiunti e degli impatti ottenuti dalla politiche adottate.

## **GLI ATTORI**

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



- a) Gli Organi di indirizzo politico amministrativo esercitano le funzioni ad essi attribuite dalla Legge, dallo Statuto Comunale e dall'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi oltre che dal presente sistema.
- b) L' Organo Comunale di Valutazione:
- presidia il funzionamento del sistema, con particolare riferimento alla definizione degli obiettivi che emergono dai documenti di programmazione;
  - sovrintende a tutte le fasi di valutazione, garantendone la coerenza con i documenti di rendicontazione;
  - coopera con il Sindaco nella valutazione annuale dei funzionari apicali;
  - supporta i funzionari nella valutazione dei dipendenti, sotto il profilo metodologico, al fine di garantire il rispetto del sistema e l'omogeneità delle valutazioni;
  - svolge le altre funzioni previste dall'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi.
- c) I Funzionari apicali :
- effettuano la valutazione annuale dei dipendenti loro subordinati; per il personale assegnato durante l'anno ma già in servizio presso l'Ente saranno mediate le valutazioni dei funzionari interessati;
- d) Il Comitato di valutazione e l'Osservatorio sui servizi costituiti in seno all'Unione Valdera operano in maniera indipendente e coordinata con gli OIV 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

- 1) valida la proposta di SMIVAP e ne suggerisce, nel tempo, eventuali modifiche;
- 2) espleta consulenza in materia di progettazione, gestione e controllo dei sistemi premianti previsti dalla normativa vigente;
- 3) definisce in modo chiaro indicatori, parametri e metodologie per la ponderazione e la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- 4) espleta valutazioni comparate circa l'applicazione dei suddetti indicatori nell'ambito dell'Ente;
- 5) esprime pareri su questioni tecniche sollevate dagli Organi Comunali di Valutazione.

#### Osservatorio sui Servizi

- 1) valuta sotto il profilo della qualità, efficacia, efficienza ed adeguatezza i servizi sottoposti ad analisi
- 2) avanza proposte di miglioramento sotto i medesimi profili dei servizi osservati

## CONTRADDITTORIO

La Direzione generale / Segretario generale svolge un ruolo arbitrale nell'intero procedimento di valutazione attraverso:

- a. Verifica eventuale della praticabilità degli obiettivi e dei comportamenti richiesti in fase preliminare, su richiesta della P.O./dirigente/dipendente;
- b. Verifica eventuale di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti;
- c. 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.

Le decisioni della Direzione generale/Segretario generale sono definitive.



## ILLUSTRAZIONE DEL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE DEI COMUNI E DELL'UNIONE VALDERA


1. Il sistema di valutazione dei risultati conseguiti dai dirigenti e/o titolari di posizione organizzativa dell'ente è rivolto a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali e a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati, valorizzando le risorse professionali migliori e disincentivando i comportamenti non produttivi
2. Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame:
  - di misurare le prestazioni dei dirigenti e/o titolari di posizione organizzativa 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;
3. I due aspetti sono misurati attraverso un'apposita scheda riportata in allegato alle presenti istruzioni generali.
4. La valutazione complessiva di ciascun dirigente/posizione organizzativa è proposta dal dirigente sovraordinato (ove esistente) o dal nucleo di valutazione comunale; in quest'ultimo caso, la competenza finale è del Sindaco, che può coinvolgere la Giunta nel processo decisionale.
5. Il processo di valutazione si articola nelle seguenti tre fasi principali:
  - a. fase preliminare: prevede un colloquio tra la figura apicale sovraordinata o, in mancanza, tra il segretario nel suo ruolo di coordinamento e la P.O./dirigente da valutare, da svolgersi immediatamente dopo l'approvazione della programmazione esecutiva, con consegna delle schede di PEG in cui sono riportati i progetti (gli obiettivi) attribuiti alla P.O./dirigente medesima. Ciascun progetto (obiettivo) ha nell'ambito del PEG un suo peso determinato dalla Giunta e alcuni indicatori di cui ci si avvarrà per le successive valutazioni di risultato. I parametri relativi al comportamento organizzativo manageriale e professionale, nonché alle competenze dimostrate, sono specificati nell'apposita area riportata nella scheda di valutazione; per ciascuna P.O./dirigente devono essere applicati i dieci indicatori presenti nella scheda, all'occorrenza esplicitati per renderli più concreti con riferimento all'attività lavorativa quotidiana. 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. In questa fase, pertanto, il dirigente o titolare di posizione organizzativa riceve le schede di PEG che gli competono e la scheda di valutazione (solo parzialmente compilata).
  - 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 assegnato, per problematiche sopravvenute, il punteggio finale sarà determinato dagli altri progetti assegnati.

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 aprile 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. La Direzione generale (Segretario generale) svolge un ruolo arbitrale nell'intero procedimento attraverso:
    - a. Verifica eventuale della praticabilità degli obiettivi e dei comportamenti richiesti in fase preliminare, su richiesta della P.O./dirigente;
    - b. Verifica eventuale di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti;
    - c. 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.
  7. Le decisioni della Direzione generale (Segretario generale) sono definitive.
  8. Alla valutazione è collegata la quota individuale di retribuzione di risultato, determinata come indicato nella scheda di valutazione allegata. Per i punteggi complessivi fino al valore di 33 punti, la valutazione dovrà essere obbligatoriamente corredata da una o più sanzioni inflitte ai sensi del codice disciplinare dei dipendenti e per le quali sia richiesta la forma scritta.
  9. Per i rapporti iniziati o cessati nel corso dell'anno le quote saranno riproporzionate al periodo.
  10. Le schede contenenti la valutazione di ciascun dirigente/titolare di posizione organizzativa sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali a cura del Servizio personale.



9/11/11





**SCHEDA PER LA DETERMINAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO DA  
ATTRIBUIRE AI DIRIGENTI/POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

**PARTE 1 - VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DI OBIETTIVI INDIVIDUALI**

TITOLO PROGETTO/OBIETTIVO	PESO	% RAGG. OBIETTIVO	PUNTI
	15	100% 0,80	12
Media ponderata % raggiungimento obiettivi <sup>1</sup>			

Il "peso" dei progetti, cioè la loro rilevanza sotto il profilo della complessità, del rilievo esterno e della priorità assegnata dagli organi competenti, è definito sulla base del seguente nomenclatore:

- rilevanza semplice	5 punti	rilevanza media	10 punti
- rilevanza significativa	15 punti	rilevanza elevata	20 punti

I progetti sono quelli assegnati in sede di PEG, al cui interno figureranno anche progetti particolarmente rilevanti per l'ente, di carattere intersettoriale e riferibili quindi al concetto di performance organizzativa dell'ente nel suo complesso.

Le percentuali di raggiungimento degli obiettivi derivano dalle valutazioni fatte dal Nucleo di Valutazione, sulla base della seguente scala di valori, riferibile, in ultima analisi, al grado di raggiungimento dell'obiettivo programmato in termini quali-quantitativi:

0,00 – 0,60 risultati scarsi	L'attività ha generato risultati non adeguati alle necessità (punteggio proporzionale al livello di non adeguatezza)
0,70 risultati modesti	L'attività ha prodotto risultati in linea con le attese minime formulate in fase previsionale
0,80 risultati buoni	L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese minime formulate in fase previsionale
0,90 risultati significativi	L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sotto il profilo quantitativo o qualitativo (e superiori al minimo sotto l'altro profilo)
0,95 risultati elevati	L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo
0,96 – 1,00 risultati ottimi	L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo

Il punteggio massimo attribuibile per la parte relativa ai risultati ottenuti è pari a 60.

Il punteggio attribuito per i risultati conseguiti con i progetti di PEG deriva infine dalla seguente formula:

<sup>1</sup> Nella media aritmetica ponderata (media pesata), i singoli valori, prima di essere sommati vengono moltiplicati con il peso (ponderazione) a loro assegnato. Il peso indica l'importanza (oggettiva o soggettiva) che il singolo valore riveste nella distribuzione. La divisione di conseguenza non viene fatta con il numero di valori, ma con la somma dei pesi. La formula generale è

$$M_{a,pond} = \frac{\sum_i x_i \cdot f_i}{\sum_i f_i}$$

dove  $f_i$  è il peso assegnato all'obiettivo identificato con  $i$ ,  $x_i$  è il grado di raggiungimento dell'obiettivo  $i$ . In questo modo si ottiene che i risultati relativi ai progetti di maggiore rilievo abbiano più peso di quelli riferiti a progetti meno significativi.

SETTORE: \_\_\_\_\_ SERVIZIO \_\_\_\_\_ DIRIGENTE/P.O.: \_\_\_\_\_  
 RESPONSABILE: \_\_\_\_\_ PROGRAMMA RPP: \_\_\_\_\_  
 PROGETTO: \_\_\_\_\_ PERIODO DI SVOLGIMENTO \_\_\_\_\_

Descrizione sintetica dell'obiettivo: \_\_\_\_\_

COMPLESSITA'/PRIORITA'/RILEVANZA ESTERNA DEL PROGETTO  BASSA (5 PT.)  MEDIA (10 PT.)  SIGNIFICATIVA (15 PT.)  ELEVATA (20 PT.)  
 PROGETTO TRASVERSALE  NO  SI (indicare le altre unità organizzative coinvolte) \_\_\_\_\_

	PIANO DELLE ATTIVITÀ	(1) % Realizz	2013															
			Progr./Eff.	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre			
1	<b>P</b> = ANDAMENTO PREVISTO <b>E</b> = ANDAMENTO VERIFICATO		P	E														
2		P	E															
3		P	E															
4		P	E															
5		P	E															
6		P	E															

(1) La percentuale di realizzazione delle attività programmate può essere indicata a priori (e poi usata come metro di valutazione) nei progetti per i quali se ne ravvisi la possibilità e l'utilità

INDICATORI DI RISULTATO IN RELAZIONE ALL'OBIETTIVO DEL PROGETTO						
TIPO INDIC.	INDICATORE	COSA INDICA	MODALITA' DI RILEVAZIONE	VALORE OBIETTIVO	VALORE VERIFICATO	NOTE
1	Qual.					
2	Quant.					



MISURATORI DI CONTESTO/ATTIVITA' (di Consistenza-"C", Processuali-"P", Altri-"A")						
TIPO INDIC.	INDICATORE	COSA INDICA	MODALITA' DI RILEVAZIONE	VALORE OBIETTIVO	VALORE VERIFICATO	NOTE
1						
2						
3						
4	.....	.....				

RISORSE UMANE IMPEGATE NEL PROGETTO (Oltre al Responsabile)				
Indicare con "X" la tipologia di contratto di ogni risorsa assegnata al progetto e specificare nelle note il n. delle ore di lavoro previste dal relativo contratto				
CAT	NOMINATIVO	TIPOLOGIA CONTRATTO DI LAVORO		
		T.I. FULL TIME	T.I. PART TIME	COMANDO PARZIALE
			X	

Per la parte contabile si vedano le schede riferibili al Centro di Costo specifico

Letto, approvato e sottoscritto.

Il Sindaco  
f.to Dottor David Turini

Il Segretario Comunale  
f.to Dott.ssa Norida Di Maio

Il sottoscritto Segretario Comunale, visti gli atti di ufficio

**ATTESTA**

che la presente deliberazione è dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi dell'articolo 134 comma IV del D.Lgs n. 267/2000

che la presente deliberazione viene affissa in data **01 MAR. 2012** all' Albo Pretorio Elettronico per 15 giorni consecutivi come prescritto dall'art. 124 , comma. I D.Lgs 18.08.2000 n.267 e vi rimarrà fino al **16 MAR. 2012**

che la presente deliberazione è stata comunicata ai capogruppo ai sensi dell' art.125 D.Lgs n. 267/2000 in data **01 MAR. 2012** prot.n° **2096**

Santa Maria a Monte, **01 MAR. 2012**

Il Segretario Comunale  
f.to Dott.ssa Norida Di Maio

Che la presente deliberazione è divenuta esecutiva il \_\_\_\_\_ decorsi 10 giorni dalla pubblicazione ai sensi dell'art.134 , c. III D.Lgs 18.08.2000 n.267

Santa Maria a Monte, il \_\_\_\_\_

Il Segretario Comunale  
Dott.ssa Norida Di Maio

La presente copia, è CONFORME ALL'ORIGINALE, per uso amministrativo e d'ufficio, conservato presso il servizio Affari Generali.

Il Funzionario incaricato

## ILLUSTRAZIONE DEL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DEI COMUNI E DELL'UNIONE VALDERA

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 proposta dal responsabile della struttura in cui il dipendente è inquadrato (unità organizzativa minima presente in organigramma), inteso come figura con responsabilità di servizio/funzione più prossima al dipendente; in mancanza di tale figura, la valutazione spetta al dirigente o responsabile di settore (settore = macro unità organizzativa). Il dirigente o responsabile di settore competente effettua se necessario un'opera di armonizzazione delle diverse valutazioni effettuate dai responsabili e adotta la valutazione finale.
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 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<sup>1</sup>. 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

<sup>1</sup> Ad titolo di esempio, a fronte di un progetto (obiettivo) di PEG "introduzione di un nuovo software per la gestione degli atti amministrativi" potrà essere individuato un obiettivo individuale dell'addetto di segreteria (o informatico) "conoscenza adeguata del nuovo SW da parte del personale interno", legata alla sua attività di istruzione e formazione del personale interno (che sarà prevedibilmente un'attività inclusa nel progetto).



del PEG<sup>2</sup>. 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 Direttore o Segretario generale. 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 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 Direttore o Segretario generale svolge un ruolo arbitrale nell'intero procedimento attraverso:

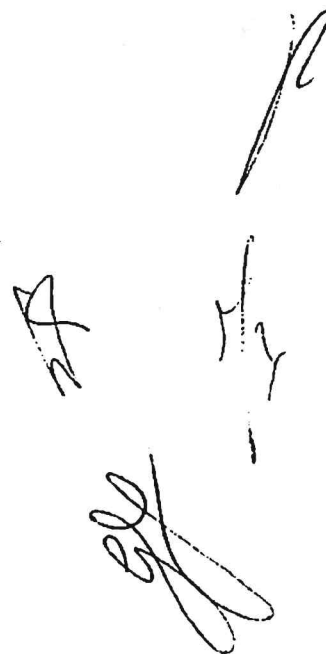
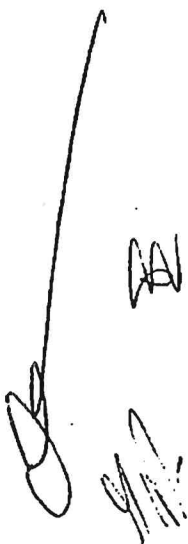
- 6.1. Verifica eventuale della praticabilità degli obiettivi in fase preliminare, su richiesta del dipendente;
- 6.2. Verifica eventuale di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti;
- 6.3. Riesame eventuale della valutazione finale dietro 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.

7. Le decisioni del Direttore o Segretario generale sono definitive.

8. Le schede contenenti la valutazione di ciascun dipendente sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali a cura del Servizio personale.

<sup>2</sup> L'indicatore individuale di risultato potrebbe essere, proseguendo con l'esempio di cui alla nota precedente, un'indagine di soddisfazione tra i clienti interni o il numero di malfunzionamenti dovuti ad errore umano rilevati, di cui verranno espressi i valori positivi attesi.

9. Alla valutazione è collegata la quota individuale di premio incentivante; i fondi di incentivazione sono attribuiti per tutte le categorie sommando tutti i punti attribuiti al complesso dei dipendenti, dividendo quindi il totale delle risorse destinate alla produttività individuale per il totale dei punti ottenendo come risultato il valore del singolo punto, che, moltiplicato per il punteggio attribuito al singolo dipendente, determina il compenso di produttività individuale.
10. Per i punteggi complessivi fino al valore di 16 punti, la valutazione dovrà essere obbligatoriamente corredata da una o più sanzioni inflitte ai sensi del codice disciplinare dei dipendenti e per le quali sia richiesta la forma scritta.
11. Per i punteggi compresi tra 17 e 37, la quota di premio attribuita viene commisurata comunque al punteggio di 37. Ai punteggi compresi tra 38 e 50 è commisurata una quota di premio determinata ai sensi del precedente paragrafo 9. Resta salva la facoltà per i singoli comuni aderenti al presente sistema di valutazione di prevedere ulteriori raggruppamenti di punteggio in fasce pre-determinate
12. Per i rapporti iniziati o cessati nel corso dell'anno le quote saranno riproporzionate al periodo.
13. Per i dipendenti con un regime orario ridotto (part-time di tipo orizzontale o verticale, comandi, ecc.), valutando che gli obiettivi assegnati sono riproporzionati in base all'attività ridotta prestata, le quote di produttività saranno rapportate proporzionalmente allo stesso regime orario. Analogamente si procederà in caso di assenza protratta nel tempo, superiore a 3 mesi nell'anno di riferimento, con esclusione dell'astensione obbligatoria per maternità, infortunio sul lavoro, assenze per malattia per cui vengano certificate terapie con farmaci salvavita.





## ESPLICITAZIONE DEI PARAMETRI UTILIZZATI NELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE (v. scheda)

**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.
- 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**



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

**SETTORE**  
**SERVIZIO**

Resp. SETTORE  
Resp. SERVIZIO

**NOMINATIVO DIPENDENTE**

CATEGORIA

	Dettaglio obiettivi individuali (1)	Esplificazione dell'obiettivo individuale	Indicatori misurabili di valore atteso (2)	Sintesi di verifica (3)	PUNTI
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI AGLI OBIETTIVI DI PEG (max.30 punti complessivi. Massimo 3 obiettivi anche con pesi/punti tra loro differenziati)</b>	1.....				
	2.....				
	3.....				
<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (max 5 punti)</b>	Obiettivi particolarmente rilevanti/ di carattere intersettoriale/	Contributo individuale alla realizzazione dell'obiettivo	Indicatori misurabili di valore atteso (2)	Sintesi di verifica (3)	
	1.....				
<b>COMPETENZE DIMOSTRATE, COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE (max 15 punti) Scegliere 3 parametri tra quelli indicati (vedi anche nota sotto)</b>	Parametri	Esplificazione in rapporto all'attività lavorativa quotidiana	Eventuali indicatori misurabili di valore atteso (2)	Sintesi di verifica (3)	
	Cooperazione ed integrazione				
	Disponibilità ad attività non predeterminate				
	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)				
<b>VARIEBILI POTENZIALMENTE OSTATIVE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>	Competenze tecniche e informatiche				

**Nota:** nell'ambito delle categorie indicate come "competenze dimostrate, comportamento organizzativo e professionale" è possibile 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 Direttore o Segretario Generale.



(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 previsionale

Compilazione esplicitazione obiettivi (fase preliminare)

data

FIRME

ESITO(4):

FIRME

Verifica (eventuale) su praticabilità obiettivi da parte direzione generale

data

ESITO(4):

FIRME

Verifica intermedia per scostamento da obiettivi

data

Data compilazione sintesi di verifica finale

FIRME

IL DIPENDENTE

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

IL PROPONENTE

IL DIRIGENTE/PO

Misura per obiettivi individuali

Scala dei valori

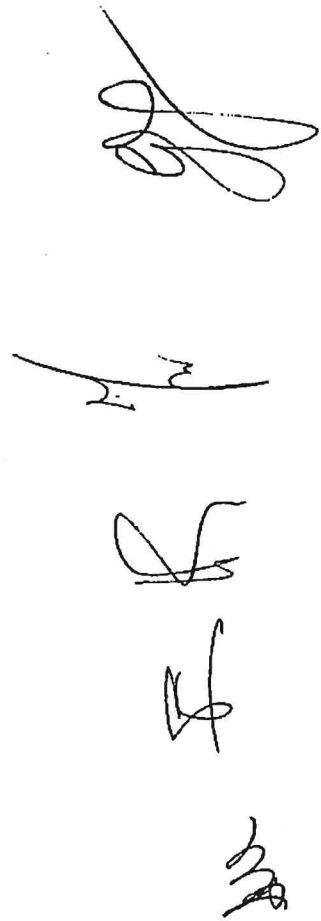
0-5	Risultati al di sotto della sufficienza	L'attività ha generato risultati non adeguati alle necessità (punteggio proporzionale al livello di non adeguatezza)
6	Risultati sufficienti	L'attività ha prodotto risultati in linea con le attese minime formulate in fase previsionale
7	Risultati apprezzabili	L'attività ha prodotto risultati superiori alle attese minime formulate in fase previsionale
8	Risultati buoni	L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sotto il profilo quantitativo o qualitativo (e superiori al minimo sotto l'altro profilo)
9	Risultati elevati	L'attività ha prodotto risultati in linea con le migliori attese sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo
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 praticabilità degli obiettivi





## ALLEGATO A

# INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

### 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.

### X 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.

### X 3) 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.
5. 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) Assiduità al lavoro**

**Livello di assiduità al lavoro**

1. Assicura un livello di assiduità al lavoro compreso tra 0 e 100 giornate lavorative. 0/50 -
2. Assicura un livello di assiduità al lavoro compreso tra 101 e 160 giornate lavorative. 51/80
3. Assicura un livello di assiduità al lavoro compreso tra 161 e 200 giornate lavorative. 81/100
4. Assicura un livello di assiduità al lavoro compreso tra 201 e 220 giornate lavorative. 101/110

x 1100 ore

**7) 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.

0 - 18  
19 - 38  
39 - 56  
57 - 75







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.

#### **8) 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.

#### **9) 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.

#### **10) 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







**11) 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.

**12) 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.
1. 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.

**13) 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.
3. 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.

**14) Organizzazione e gestione delle risorse.**







## Comune di Santa Maria a Monte

Provincia di Pisa

**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.

### 15) 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.

### 16) 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 ed ai successivi accordi sulla formazione da siglarsi.*

1. Ha seguito i corsi di formazione di cui sopra ottenendo un giudizio pari a insufficiente.
2. Ha seguito i corsi di formazione di cui sopra ottenendo un giudizio pari a buono.
3. Ha seguito i corsi di formazione di cui sopra ottenendo un giudizio pari a distinto.



