

UNIONE VALDERA

ZONA VALDERA- PROVINCIA DI PISA

**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 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/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 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 e tra l'Unione Valdera e gli enti appartenenti all'unione stessa, 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.

Il presente SMIVAP entra in vigore dall'anno 2011 e potrà essere rivisto ed integrato entro due mesi dalla sua approvazione.

Il presente SMIVAP non si applica per le procedure valutative riferibili all'anno 2010 e precedenti.

FINALITA'

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMIVAP) dell'Unione Valdera, 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 dell'Unione Valdera ed in particolare:

- Al Personale dirigente, sia di ruolo che a tempo determinato;
- Ai titolari 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 aree, servizi e uffici a capo dei quali sono collocati i responsabili. Le aree omogenee rappresentano un livello di coordinamento la cui responsabilità è posta in capo ad uno dei dirigenti. Il Direttore Generale, a capo della struttura gestionale, si avvale dei singoli dirigenti per svolgere le proprie funzioni direzionali.

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 dei titolari 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 precipuo 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'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 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 assets strategici individuati dall'Ente.

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 dell'Unione Valdera.

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 titolari 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, dallo Statuto Comunale, dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

b) L'Organismo Indipendente 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'Ente, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice 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'articolo 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, le procedure di individuazione dei componenti degli O.I.V., 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

- effettuano la valutazione annuale dei titolari di Posizione Organizzativa da loro individuati;

d) I Responsabili di servizio (inteso come figura con responsabilità di servizio/funzione

più prossima al dipendente; in mancanza di tale figura, la valutazione spetta al dirigente)

- 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 responsabili 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

- 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 Presidente 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.

Il PEG definito attraverso una procedura negoziata, coordinata dalla Direzione Generale, tra i singoli componenti della Giunta dell'Unione e i dirigenti, viene approvato dalla Giunta dell'Unione previa validazione dell'OIV entro il 31 gennaio o comunque entro un mese dall'approvazione del Bilancio.

La struttura del PEG 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 i titolari

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.

- L'OIV attribuisce i pesi agli obiettivi al fine della valutazione della Performance dei Dirigenti e delle PO.

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

In tale occasione il dirigente/PO 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 la Direzione Generale coordina il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi. In questa sede i Dirigenti/PO oltre a rendicontare il lo stato di avanzamento possono proporre eventuali correttivi, connessi al mutato contesto organizzativo o strategico.

L'OIV garantisce la correttezza dell'intero processo di controllo interno evidenziando alla Giunta dell'Unione eventuali anomalie.

Al momento della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi il dirigente/PO 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/PO 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, l'OIV, con il supporto della Direzione Generale, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi e valida il consuntivo PEG.

Parallelamente i dirigenti/PO 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 e certificati a consuntivo i risultati, i Dirigenti/PO 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 delle posizioni organizzative e consegnano le schede individuali effettuando, come per i dipendenti, un colloquio di restituzione.

L'OIV, sempre entro il mese di marzo, effettua la valutazione della performance dei Dirigenti di Servizio sentiti i singoli componenti della Giunta dell'Unione di riferimento ed il Presidente, in seguito a colloqui individuali con i dirigenti.

	Anno in corso
	Anno precedente

TEMPISTICA		GEN	FEB	MAR	AP R	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Approvazione bilancio anno successivo	1												
	15												
Approvazione PEG	1												
	15												
Il dirigente/PO comunica ai dipendenti gli obiettivi	1												
	15												
La Direzione Generale monitora lo stato di avanzamento	1												
	15												
Il Dirigente/PO può tenere riunioni sullo stato di avanzamento con il servizio/unità	1												
	15												
L'OIV con la Direzione Generale valida il consuntivo peg	1												
	15												
I Dirigenti/PO effettuano la valutazione della performance individuale dei dipendenti	1												
	15												
I dirigenti/PO distribuiscono le schede di valutazione ai dipendenti	1												
	15												
L'OIV effettua la valutazione della performance dei Dirigenti sentiti i singoli componenti della Giunta dell'Unione di riferimento ed il presidente	1												
	15												
I Dirigenti effettuano la valutazione della performance delle posizioni organizzative e consegnano le schede individuali	1												
	15												

OGGETTO

Lo SMIVAP ha come oggetto la Performance Organizzativa e la Performance Individuale dei Dirigenti, Titolari di Posizione Organizzativa e dipendenti.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La Performance Organizzativa viene articolata nei seguenti macro ambiti:

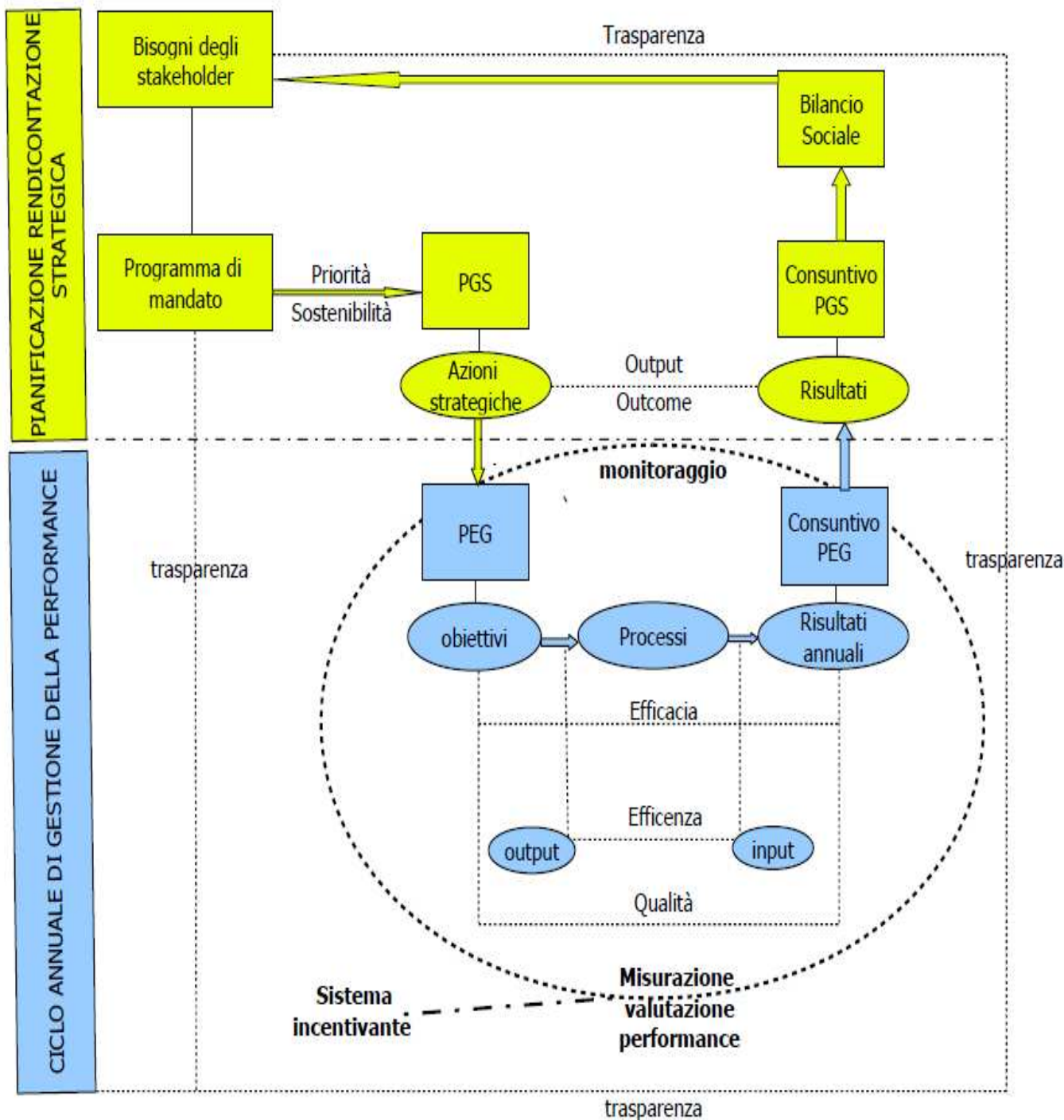
- a) Grado di attuazione della strategia;

- b) Il portafoglio delle attività e dei servizi;
- c) Lo stato di salute dell'Ente;
- 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	Piano esecutivo di gestione. Bilancio di previsione. Carte dei servizi.	Consuntivo PEG	Efficienza. Qualità percepita (customer Satisfation) Qualità effettiva.
Stato di salute dell'Ente	Garantire l'ottimale funzionamento dell'ente in riferimento alla dimensione economico finanziaria, organizzativa e alla relazione con gli stakeholder	Piano esecutivo di gestione. Bilancio di previsione.	Consuntivo PEG	Efficienza, Efficacia e analisi di clima organizzativo.

Schema del ciclo di gestione della Performance



PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale del personale dipendente dell'Unione Valdera è regolata nel dettaglio dai sotto riportati sistemi di valutazione riportanti la metodologia applicata rispettivamente per i dipendenti che ricoprono i ruoli di: Posizione organizzativa e restante personale dipendente.

UNIONE VALDERA

ZONA VALDERA- PROVINCIA DI PISA

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Ciascuna amministrazione, secondo le previsioni del vigente CCNL, deve determinare in via preventiva i criteri su cui si basa il sistema di valutazione delle posizioni organizzative, sia in relazione alla responsabilità della struttura affidata, sia in rapporto ai risultati conseguiti sugli obiettivi assegnati.

Il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Pontedera, cui anche l'Unione deve riferirsi in attesa dell'elaborazione del proprio (art. 65 Statuto), detta le linee generali sull'istituzione, le finalità e la 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, individuando posizioni di lavoro i cui titolari, 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.

La Giunta stabilisce la graduazione delle posizioni organizzative in relazione all'importanza della struttura affidata e delle responsabilità correlate alle funzioni attribuite, su proposta del Direttore Generale.

L'individuazione dei soggetti ai quali attribuire l'incarico di posizione organizzativa è oggetto di valutazione nel Comitato di Direzione dell'Unione (nel regolamento di organizzazione del comune di Pontedera si richiama il corrispondente organismo della Conferenza dei Dirigenti).

L'incarico di posizione organizzativa è conferito dai dirigenti.

La valutazione dei risultati è disciplinata dalla procedura di cui al regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi in conformità al contratto collettivo vigente ed è effettuata dal dirigente, quindi sottoposta alle valutazioni del Comitato di direzione e del Presidente ed infine consegnata al dipendente.

Il presente documento stabilisce i criteri e le procedure del sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa.

Composizione del sistema di valutazione:

- Valutazione delle posizioni, cioè graduazione delle funzioni attribuite ai titolari di posizione organizzativa (per retribuzione di posizione);
- Valutazione delle prestazioni, ovvero valutazione dei risultati della gestione e valutazione dei comportamenti individuali.

Procedura di valutazione:

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa si attua con la seguente procedura:

- La direzione generale propone alla Giunta i criteri di valutazione e la definizione del trattamento economico accessorio, anche avvalendosi del nucleo di valutazione;

- La Giunta approva i criteri su cui si basa il sistema di valutazione;
- Sulla base dei suddetti criteri viene effettuata la valutazione delle posizioni organizzative su proposta del Comitato di Direzione. La Giunta adotta il relativo provvedimento;
- La graduazione delle posizioni organizzative e la valutazione dei risultati vengono rese note agli interessati;
- Spetta al dirigente, entro tre mesi dalla scadenza dell'incarico, la valutazione dei risultati dell'attività di posizione organizzativa, sentito il Comitato di Direzione; il Direttore generale ne dà comunicazione all'organo politico;
- Sulla valutazione dei risultati gli interessati possono presentare le proprie controdeduzioni a giustificazione della propria attività; gli enti, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisiscono in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia;
- Il dirigente, qualora non ritenga accoglibili le motivazioni addotte dal dipendente, riferisce al Comitato di Direzione ed eventualmente può disporre la revoca dell'incarico stesso.

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 ed alla valutazione dei comportamenti gestionali è correlata la retribuzione di risultato prevista dal vigente 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 vigente contratto prevede un trattamento economico accessorio del personale della categoria D titolare della posizione organizzativa composto dalla retribuzione di posizione (da un minimo di € 5.164 ad un massimo di € 16.000 annui lordi per tredici mensilità) e dalla retribuzione di risultato (da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita, corrisposta a seguito di valutazione annuale). Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario.

La graduazione delle funzioni per l'attribuzione della retribuzione di posizione viene effettuata sulla base di parametri connessi a due classi di elementi di valutazione (autonomia e responsabilità gestionale e complessità organizzativa), per ognuna delle quali si individuano dei sotto-fattori, articolati e ponderati come riportato nel successivo allegato B.

Il valore della posizione è quindi attribuito in relazione al punteggio ottenuto per tali fattori ed alla sua collocazione nelle fasce riportate nella tabella seguente:

FASCE PUNTEGGIO	VALORE POSIZIONE		RETRIB. RISULTATO		TOTALE
	Posizione non attribuibile		%	V. ASS.	
Fino a 150 punti	€				
da 151 a 200 punti	€	5.200	20	€ 1.040	€ 6.240
da 201 a 250 punti	€	6.000	20	€ 1.200	€ 7.200
da 251 a 300 punti	€	7.000	20	€ 1.400	€ 8.400
da 301 a 330 punti	€	8.000	20	€ 1.600	€ 9.600
da 331 a 360 punti	€	9.000	20	€ 1.800	€ 10.800
da 361 a 380 punti	€	10.000	20	€ 2.000	€ 12.000
da 381 a 400 punti	€	11.000	20	€ 2.200	€ 13.200
da 401 a 420 punti	€	12.000	20	€ 2.400	€ 14.400
da 421 a 440 punti	€	13.000	20	€ 2.600	€ 15.600
da 441 a 460 punti	€	14.000	20	€ 2.800	€ 16.800
da 461 a 480 punti	€	15.000	20	€ 3.000	€ 18.000
da 481 a 500 punti	€	15.500	20	€ 3.100	€ 18.600
OLTRE 500	€	16.000	20	€ 3.200	€ 19.200

Criteri per la valutazione dei risultati:

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 DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI
- b) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI

Per la valutazione dei risultati verranno tenuti in considerazione i progetti precedentemente definiti nel Peg 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 dei comportamenti gestionali saranno presi in considerazione una serie di indicatori riferiti a comportamenti individuali e relazionali per i quali sarà attribuito un peso la cui somma individua la classe di appartenenza.

INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI

Garantisce una presenza assidua nel luogo di lavoro dimostrando disponibilità in caso di Necessità ed esigenze della struttura	1	2	3	4
Collabora con il dirigente e gestisce con ampi margini di autonomia	1	2	3	4
Riesce a motivare i propri collaboratori e a costruire rapporti chiari,	1	2	3	4
Riesce ad interrelazionare correttamente con soggetti esterni ed interni all'ente	1	2	3	4
Ha una propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una Approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione"	1	2	3	4
Si impegna nel miglioramento della qualità del servizio	1	2	3	4
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
Ha una buona conoscenza della normativa e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro	1	2	3	4
Privilegia canali di comunicazione informali ed evita atteggiamenti formalistici	1	2	3	4
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
PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE				

- comportamenti ottimi
 - comportamenti buoni
 - comportamenti migliorabili
 - comportamenti da sviluppare
- punteggio totale maggiore di 30
 - punteggio totale da 23 a 30
 - punteggio totale da 15 a 22
 - punteggio totale minore di 15

Dalla valutazione finale attribuita ai risultati combinata a quella dei comportamenti, viene determinata la fascia retributiva corrispondente. La valutazione sintetica finale viene distinta in quattro fasce retributive (da 1 a 4), alle quali corrisponde un coefficiente di ripartizione del fondo attribuito:

RISULTATI	COMPORAMENTI	FASCIA
OTTIMO	OTTIMI	1
	BUONI	1
	MIGLIORABILI	2
	DA SVILUPPARE	2
BUONO	OTTIMI	1
	BUONI	2
	MIGLIORABILI	2
	DA SVILUPPARE	3
SUFFICIENTE	OTTIMI	2
	BUONI	3
	MIGLIORABILI	3
	DA SVILUPPARE	4
SCARSO	OTTIMI	3
	BUONI	3
	MIGLIORABILI	4
	DA SVILUPPARE	4

Attribuzione della retribuzione di risultato avviene secondo la collocazione nella fascia nel modo seguente:

- fascia 1 100% del 20%
- fascia 2 75% del 20%
- fascia 3 40% del 20%
- fascia 4 0

SISTEMA DI PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

AI FINI DELLA DETERMINAZIONE DELLE INDENNITA' DI POSIZIONE

VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

A) AUTONOMIA E RESPONSABILITA' GESTIONALE MAX. punti 90

- A1 - AUTONOMIA DECISIONALE: focalizza l'ampiezza del raggio di autonoma determinazione propria della posizione MAX. punti 30
- Ampia autonomia nell'ambito di direttive generali punti 30
 - Ampia autonomia nell'ambito di direttive generali affiancate da indirizzi specifici punti 25
 - Autonomia nell'ambito di direttive e indirizzi specifici punti 15

A2 - GESTIONE RISORSE UMANE MAX. punti 30

Consistenza quali-quantitativa del personale gestito

N° _____ unità di Cat.D	X 3	=	PUNTI _____
N° _____ unità di Cat.C	X 2,5	=	PUNTI _____
N° _____ unità di Cat.A/B	X 2	=	PUNTI _____
N° _____ unità di pers. esterno*	X 1	=	PUNTI _____
TOTALE PUNTI _____			

* Per coordinamento di personale esterno si intende la gestione operativa di personale non inquadrato organicamente nell'ente, ma che risponde comunque alle indicazioni operative del responsabile, quali stagisti, tirocinanti, addetti di aziende che operano a diretto contatto con l'organizzazione e simili

A3 - RISORSE GESTITE, SU DELEGA DI PEG: rilevanza MAX. punti 30 quantitativa delle risorse finanziarie gestite (è esclusa la spesa del personale)

- Oltre 1.000.000 di € punti 30
- Da 750.000 a 1.000.000 di € punti 25
- Da 500.000 a 749.999 € punti 20
- Da 250.000 a 499.999 € punti 15
- Da 100.000 a 249.999 € punti 10
- Da 20.000 a 100.000 € punti 5
- Minore di 20.000 € punti 1

B) COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA**MAX .punti 60****B1 - LIVELLO DI STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI E DELLE ATTIVITA' SVOLTE****MAX.punti 10**

- Basso punti 10
- Medio punti 5
- Elevato punti 1

B2 - AMPIEZZA E COMPLESSITA' RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI**MAX.punti 20**

- Elevata punti 20
- Medio-alta punti 15
- Media punti 10
- Bassa punti 5

B3 - TIPOLOGIA DI COMPETENZE NECESSARIE: esprime lo spettro di conoscenze teoriche e di capacità operative che la posizione richiede**MAX. punti 30****Cognizioni**

- Elevate conoscenze teoriche ed elevate capacità operative punti 30
- Elevate conoscenze teoriche ed medie capacità operative punti 25
- Medie conoscenze teoriche ed elevate capacità operative punti 25
- Medie conoscenze teoriche ed medie capacità operative punti 15

Con il termine conoscenze si intende definire il sapere teorico e tecnico richiesto per ricoprire in modo ottimale la posizione, mentre sono riconducibili al termine capacità le cognizioni tipiche del saper fare, come le capacità relazionali, di leadership, di innovazione etc. – In entrambi i casi non è da considerare (in questa sede) il bagaglio di competenze effettivamente posseduto dalla persona che ricopre il ruolo.

TOTALE PUNTI _____

Il totale ottenuto viene moltiplicato per un fattore moltiplicativo relativo al numero ed alla popolosità dei comuni serviti, in considerazione del fatto che il numero e la dimensione degli enti di cui si assume la responsabilità costituisce un fattore di aumento della complessità organizzativa (anche dati quantitativi come le risorse e il personale gestiti richiedono di essere ponderati rispetto al numero di enti e popolazione serviti, quale elemento di incremento della complessità). Il fattore moltiplicativo è così strutturato:

- Coefficiente moltiplicativo formato da $1 + 0,04$ per ciascun ente servito; l'ente può essere annoverato tra quelli 'serviti' allorché esiste una chiara responsabilità operativa nei confronti dell'ente (firma di atti, provvedimenti e simili)
- Coefficiente moltiplicativo formato da $(1 + 0,007$ ogni 1.000 unità di popolazione servita), con arrotondamento al migliaio superiore delle unità eccedenti)

UNIONE VALDERA

ZONA VALDERA- PROVINCIA DI PISA

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

A decorrere dal 1/1/2010, 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.

Lo stesso sarà utilizzato non solo come strumento di valutazione ma anche come strumento per motivare il lavoratore, orientare i comportamenti e lo sviluppo delle competenze, incentivarne il cammino professionale.

Il sistema di valutazione ha lo scopo per ciascun periodo preso in esame:

1. di misurare le prestazioni dei dipendenti in termini di raggiungimento dei risultati rispetto alla programmazione e pianificazione effettuata (RPP, PEG, altri progetti);
2. di valutare i comportamenti organizzativi e professionali tenuti, nonché le competenze dimostrate, in base a parametri preventivamente concordati;
3. di misurare, per progetti specifici, il rendimento collettivo dell'unità organizzativa o gruppo di lavoro, nonché dei singoli dipendenti che ne fanno parte.

I tre aspetti sono misurati attraverso un'apposita scheda riportata in allegato con le relative istruzioni.

La valutazione complessiva di ciascun dipendente avviene nel rispetto delle seguenti fasi procedurali:

1. La valutazione è compito del responsabile del servizio (inteso come figura con responsabilità di servizio/funzione più prossima al dipendente; in mancanza di tale figura, la valutazione spetta al dirigente di settore);
2. Il dirigente competente (o in assenza di una figura dirigenziale, il Direttore Generale) effettua un'opera di armonizzazione delle diverse valutazioni effettuate dai responsabili; nel caso vi siano valutazioni diverse, queste rimangono entrambe evidenziate nella scheda, e viene presa in considerazione solo quella del dirigente;
3. La valutazione si articola nelle seguenti tre fasi:
 - 4.1. fase preliminare: prevede un colloquio immediatamente dopo l'approvazione della programmazione esecutiva, in cui sono declinati, con riguardo al ruolo specifico di ognuno, gli obiettivi di PEG pertinenti e i parametri sui quali verranno effettuate le successive valutazioni; gli indicatori di risultato devono corrispondere od essere coerenti con gli obiettivi e gli indicatori di risultato presenti nel PEG, mentre i parametri relativi al comportamento organizzativo e professionale, nonché alle competenze dimostrate sono specificati nelle apposite aree riportate nella scheda; per ciascun dipendente, verranno individuati 2 indicatori per ciascuna area, prescelti tra quelli indicati nella scheda ed opportunamente esplicitati in forme concrete; possono essere esplicitate nella scheda, a richiesta di una o entrambe le parti, i fattori che in linea potenziale possono ostacolare significativamente il raggiungimento degli obiettivi;
 - 4.2. fase intermedia: si svolge indicativamente tra i mesi di luglio e settembre, in cui sono posti in rilievo gli eventuali scostamenti tra risultati e comportamenti attesi e quelli effettivamente realizzati (al momento), eventuali modifiche sostanziali alla programmazione delle attività o organizzazione del lavoro ed eventuali fattori esterni al controllo del dipendente che abbiano influito negativamente sui risultati; la fase intermedia è obbligatoria nei confronti degli operatori per i quali si stia concretizzando un risultato inferiore a buono e richiede la formalizzazione motivata degli scostamenti rilevati;
 - 4.3. fase finale: si conclude entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, nella quale vengono tratte le valutazioni conclusive e comunicata al dipendente la valutazione finale; le valutazioni finali con risultato fino a sufficiente devono essere dettagliatamente motivate;
4. La Direzione generale svolge un ruolo arbitrale nell'intero procedimento attraverso:

- 4.1. Verifica della praticabilità degli obiettivi in fase preliminare, su richiesta del dipendente;
 - 4.2. Verifica di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti;
 - 4.3. Richiesta di riesame della valutazione finale, da effettuare entro 15 giorni dalla sua presentazione.
Le decisioni della Direzione generale sono definitive.
5. Le schede contenenti la valutazione di ciascun dipendente sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali a cura del Servizio personale.

SPECIFICAZIONE DEGLI INDICATORI

Di seguito sono riportati gli indicatori che sono valutati al fine di erogare compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

Indicatori di risultato

Estrapolati dal PEG o da altri progetti specifici, eventualmente adattati al ruolo del dipendente.

Indicatori di comportamento organizzativo

- disponibilità ai rapporti con gli utenti interni ed esterni
- capacità di adattamento operativo
- cooperazione ed integrazione
- disponibilità ad attività non predeterminate

Indicatori di comportamento professionale

- iniziativa, capacità di innovazione
- organizzazione del proprio lavoro
- soluzione dei problemi
- qualità della "produzione"
- orientamento ai risultati

Indicatori inerenti il livello delle competenze dimostrate

- Competenze giuridiche
- Competenze informatiche
- Competenze economico/finanziarie
- Competenze relazionali
- Competenze tecniche

Assiduità al lavoro

Livello di assiduità al lavoro determinato decurtando dalle 220 giornate lavorative annuali fisse determinate su settimane di 5 giorni lavorativi, i giorni di assenza a qualsiasi titolo escluse le ferie e per maternità obbligatoria.

Di seguito, invece, sono riportati, distinti per categoria, gli indicatori che sono valutati 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

PRODUTTIVITA' E MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

1) Risultati ottenuti:

Valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi di PEG o di altri progetti specifici :

- Risultati al di sotto delle attese: punti 48
- Risultati sufficienti: punti 53
- Risultati buoni: punti 56
- Risultati distinti: punti 58
- Risultati ottimi: punti 60

2) Indicatore comportamento organizzativo:

- 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.
- 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.
- Cooperazione ed 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.
- 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.

Scala dei valori

- 6. parametro scarso
- 8. parametro sufficiente
- 9. parametro buono
- 10. parametro elevato

3) Indicatore comportamento professionale:

- Iniziativa, capacità di innovazione: Capacità di influenzare attivamente gli eventi senza attendere che questi avvengano in maniera autonoma, agendo anche senza sollecitazioni esterne. Attitudine ad ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, ricercando soluzioni originali ed efficaci.
- 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.
- Soluzione dei problemi: Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni difficili, definendo o proponendo le alternative.
- Qualità della produzione: Capacità di realizzare atti, documenti, elaborati e/o atti di programmazione e documentazione didattico-educativa.

- Orientamento ai risultati: Capacità di indirizzare costantemente la propria ed altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti fornendo stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti.

Scala dei valori

6. parametro scarso
8. parametro sufficiente
9. parametro buono
10. parametro elevato

4) Indicatore competenze dimostrate:

- Competenze giuridiche
- Competenze informatiche
- Competenze economico/finanziarie
- Competenze relazionali
- Competenze tecniche (da specificare, devono essere coerenti con la mansione svolta)
- Competenze operative (da specificare, devono essere coerenti con la mansione svolta)

Scala dei valori

6. parametro scarso
8. parametro sufficiente
9. parametro buono
10. parametro elevato

5) Assiduità al lavoro:

Scala dei valori

7. Assicura un livello di assiduità al lavoro compreso tra 0 e 140 giornate lavorative;
8. Assicura un livello di assiduità al lavoro compreso tra 141 e 170 giornate lavorative;
9. Assicura un livello di assiduità al lavoro compreso tra 171 e 200 giornate lavorative;
10. Assicura un livello di assiduità al lavoro compreso tra 201 e 220 giornate lavorative.

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.

1) 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.

3) 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.

4) 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.

5) 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.

6) 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.

7) 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.

8) 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

9) 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.

10)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.

11)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.
4. 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.

12)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.

13) 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.

14) Formazione

Vengono presi in considerazione i corsi di formazione che hanno dato luogo ad esame finale. 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 pari a insufficiente.
4. Ha seguito i corsi di formazione di cui sopra ottenendo un giudizio positivo

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.

UNIONE VALDERA

SCHEDA DI VALUTAZIONE PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

Cognome e Nome

Matricola.....CATEGORIA..... Profilo professionale.....

SETTORE.....Servizio.....

Periodo di valutazione.....

Punteggio assegnato (scheda allegata)

Effettuato colloquio SI NO

Firma per presa visione del/la dipendente

.....

Il/La valutatore/trice

.....

Eventuali osservazioni del/la dipendente :

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

Firma del/La dipendente

.....

UNIONE VALDERA

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 _____

SCHEDA N.1

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					

Il
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 _____

SCHEDA N.2

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					

Il
.....

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 _____

SCHEDA N.3

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					

Il

Il/La Valutatore/trice

CATEGORIA B

PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

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

NOMINATIVO DIPENDENTE _____

SCHEMA N.4

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					

Il
.....

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 _____

SCHEMA N.5

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					

Il

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 _____

SCHEDA N.6

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					

Il
.....

Il/La Valutatore/trice

CATEGORIA C

PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

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

NOMINATIVO DIPENDENTE _____

SCHEDA N.7

	INDICATORI	PUNTEGGIO ATTRIBUITO			
		1	2	3	4
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				

Il/la Valutatore/trice

Il/La Valutatore/trice

CATEGORIA D

PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

NOMINATIVO DIPENDENTE _____

SCHEDA N.8

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					

Il
.....

Il/La Valutatore/trice

SCHEDA PER LA PRODUTTIVITA' E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

NOMINATIVO DIPENDENTE _____

INDICATORI		PUNTI		
		Esplicitazione/personalizzazione	Sintesi di verifica	
RISULTATI OTTENUTI	Obiettivi di PEG/progetti specifici * Dettaglio obiettivi:			
COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO (max una variabile)	Disponibilità ai rapporti con gli utenti			
	Capacità di adattamento operativo			
	Cooperazione ed integrazione			
	Disponibilità ad attività non predeterminate			
COMPORAMENTO PROFESSIONALE (max una variabile)	Iniziativa, capacità di innovazione			
	Soluzione dei problemi			
	Qualità della "produzione"			
	Orientamento ai risultati			
COMPETENZE DIMOSTRATE (max una variabile)	Competenze giuridiche			
	Competenze informatiche			
	Competenze economico-finanziarie			
	Competenze relazionali			
	Competenze tecniche (definire)			
ASSIDUITA' (max 10 punti)				

**VARIABILI
POTENZIALMENTE
OSTATIVE AL
RAGGIUNGIMENTO
DEGLI OBIETTIVI**

Nota: nell'ambito delle categorie indicate come "comportamenti" e "competenze" è possibile introdurre parametri diversi da quelli sopra esplicitati, purché logicamente riconducibili alla categoria di riferimento, concordati tra le parti e avallate dalla Direzione Generale.

Data compilazione esplicitazione obiettivi		FIRME		
Verifica praticabilità obiettivi da parte direzione generale	data	ESITO:	positivo	negativo
Verifica intermedia (eventuale) per scostamento da obiettivi	data	ESITO:	positivo	negativo
Data compilazione sintesi di verifica		FIRME		

IL VALUTATORE _____

Indicatori comportamento organizzativo, professionale e competenze dimostrate:

Scala dei valori	6	parametro scarso
	8	parametro sufficiente
	9	parametro buono
	10	parametro elevato

Indicatore risultati ottenuti

Scala dei valori	48	Risultati al di sotto delle attese
	53	Risultati sufficienti
	56	Risultati buoni
	58	Risultati distinti
	60	Risultati ottimi

