



COMUNE DI MONTOPOLI IN VAL D'ARNO
Provincia di Pisa

**Criteria per l'individuazione, la graduazione economica e la valutazione delle
posizioni organizzative**

(Deliberazione Giunta Comunale n. 124 del 03/09/2013)

ART. 1

Area delle posizioni organizzative

- 1) Ai sensi degli artt. 8 e seguenti del C.C.N.L. stipulato il 30.03.1999, **è confermata l'istituzione delle aree** delle posizioni organizzative. Nelle aree sono comprese le posizioni funzionali caratterizzate:
 - a) dallo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa;
 - b) dallo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o di iscrizione ad albi professionali;
 - c) dallo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da autonomia ed esperienza.

- 2) Tali posizioni possono essere assegnate esclusivamente ai dipendenti – anche a tempo determinato ex art. 110 del D.Lgs. n. 267 del 18.8.2000 – classificati in categorie non inferiori alla D1 ed in possesso del diploma di laurea sulla base e per effetto di un incarico a termine, conferito in conformità alle regole di cui all'art. 2. Si prescinde dal possesso del diploma di laurea per il solo personale già Responsabile di strutture all'interno dell'Ente alla data del 31.3.99.

- 3) Le posizioni organizzative sono individuate nelle posizioni di direzione delle strutture di massima dimensione (settori) quali risultanti dalla struttura organica dell'Ente e dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

ART. 2

Conferimento e revoca degli incarichi per le posizioni organizzative

- 1) Gli incarichi relativi all'area delle posizioni organizzative sono conferiti dal Sindaco con atto scritto e motivato al personale in possesso dei requisiti previsti dal precedente art. 1, comma 2, hanno durata annuale e, in mancanza di revoca, si intendono confermati di anno in anno per tutta la durata del mandato del Sindaco in carica.

- 2) Per il conferimento degli incarichi si tiene conto per ogni ruolo delle seguenti categorie generali di valutazione:

- ❖ Professionalità necessaria (conoscenze necessarie: tecniche - giuridiche – gestionali)
 - ❖ Responsabilità (quadro finanziario di riferimento – responsabilità organizzativa)
 - ❖ Complessità direzionale (Complessità tecnico – operativa – relazioni interne ed esterne – fabbisogno ed innovazione)
 - ❖ Strategicità (criticità rispetto al programma dell'Amministrazione)
- 3) Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione ad intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi.

ART. 3

Procedure di valutazione

- 1) I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano state attribuiti gli incarichi di cui al precedente art. 2 sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'Ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato.
- 2) L'Ente, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia ; la stessa procedura di contraddittorio vale anche per la revoca anticipata dell'incarico di cui all'art. 2, comma 3, solo nel caso in cui la revoca dipenda da specifico accertamento di risultato negativo.
- 3) La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di cui all'art. 4 da parte del dipendente titolare. In tal caso il dipendente resta inquadrato nella qualifica di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza.

ART. 4

Retribuzione di posizione e di risultato

- 1) Il trattamento economico accessorio del personale titolare delle posizioni organizzative è costituito dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente contratto collettivo nazionale, compreso il compenso per il lavoro straordinario, fatte salve le eccezioni previste nel CCNL.
- 2) L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di euro 5164,57 ad un massimo di euro 12.911,42 annuo lordo per tredici mensilità.
- 3) L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita ed è corrisposto a seguito della valutazione annuale.

ART. 5

Definizione dei parametri per la gradazione economica dell'indennità di posizione

- 1) La misura massima dell'indennità di posizione è determinata dalla Giunta previa informazione alle organizzazioni sindacali ed alle RSU. **Per il periodo 2007– 2009** la misura massima dell'indennità di posizione è stabilita in euro 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità.
- 2) La quantificazione delle indennità di posizione viene effettuata con provvedimento del Sindaco attraverso il meccanismo della ponderazione delle categorie di valutazione indicate al precedente art. 2, comma 2.
- 3) A tal fine vengono individuati i seguenti pesi specifici in ragione del differente rilievo attribuito alle stesse ai fini della valutazione complessiva:

CATEGORIE	PESI
Professionalità necessaria	15%
Responsabilità	25%
Complessità direzionale	40%
Strategicità	20%

- 4) La valutazione viene effettuata utilizzando la scala di valutazione fondata su quattro livelli, corrispondenti alla gradazione che ciascun fattore può assumere rispetto alla specifica posizione.
- 5) Nella tavola allegata al presente atto sotto la lett. "A" sono riportate le descrizioni delle gradazioni di ciascun fattore.
- 6) Ad ogni grado corrisponde un valore convenzionale stabilito in punti nel modo seguente:

Fattore X	Grado A	Grado B	Grado C
	PUNTI 15	PUNTI 25	PUNTI 30

- 7) La valutazione consiste nell'esaminare comparativamente tutte le posizioni rispetto a ciascun fattore. La rilevanza che il fattore assume per la posizione determina il punteggio ottenuto dalla posizione stessa rispetto allo specifico fattore.
- 8) I meccanismi di calcolo, descritti nell'allegato "B", determineranno in modo aritmetico il punteggio ottenuto dalle singole posizioni organizzative.
- 9) **La misura dell'indennità di posizione sarà data dal prodotto del punteggio ottenuto con il valore unitario dell'importo massimo delle indennità di posizione (Euro 12.911,00= diviso il punteggio massimo ponderato ottenibile nelle categorie di valutazione individuate pari a 3.000 = Euro 4,304=).**
- 10) L'indennità di posizione potrà essere oggetto di revisione e/o modifica a seguito dell'approvazione del Bilancio di previsione annuale.

ART. 6

Retribuzione di risultato

- 1) La retribuzione di risultato quantificata nella misura del 25% dell'indennità di posizione per il triennio 2007–2009, è attribuita al personale inquadrato nell'area delle posizioni organizzative entro il trimestre successivo al periodo oggetto di valutazione
- 2) La valutazione delle prestazioni verrà effettuata sulla base dei seguenti fattori:
 - ❖ Numero degli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile

- ❖ Grado di raggiungimento degli obiettivi (MBO) assegnati dalla Giunta con il PEG e/ o con il Piano Dettagliato degli Obiettivi annuale e condivisi dal titolare della posizione organizzativa
- ❖ Comportamento organizzativo (Skill) del titolare della posizione organizzativa

Ai fini della quantificazione dell'indennità di risultato, la percentuale da attribuire a ciascuno dei suddetti fattori verrà determinata annualmente dalla Giunta.

- 3) Il sistema di valutazione dei risultati dei responsabili apicali dell'Ente è descritto in dettaglio nell'allegato "C".
- 4) Ai fini dell'accertamento del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati non assumeranno rilevanza gli obiettivi annullati, sospesi o rinviati ad altro esercizio per decisione degli Organi istituzionali, per sopravvenute disposizioni normative o regolamentari o per intervenuta materiale impossibilità di realizzazione.
- 5) Nell'attività di valutazione dovranno essere oggetto di considerazione **da parte del Nucleo** i seguenti elementi
 - a) disponibilità effettiva di risorse umane e/o strumentali rispetto a quella programmata;
 - b) eventi imprevisti ed imprevedibili insorti nel corso del periodo oggetto di valutazione;
 - c) categorie di inquadramento delle risorse umane in rapporto a quelle ipotizzate per la realizzazione del programma dell'Amministrazione.
- 6) I titolari di posizione organizzativa possono richiedere, in sede di colloquio di valutazione con i componenti del Nucleo, la modifica dei punteggi dei singoli fattori, fornendo le relative proprie considerazioni anche con prove documentali.
- 7) La valutazione è effettuata dal Sindaco, su proposta del Nucleo di valutazione, sulla base dei criteri di cui ai precedenti commi.
- 8) La retribuzione di risultato è corrisposta:
 - ❖ in misura intera in caso di punteggio pari o superiore a 90 punti;
 - ❖ in misura ridotta al 95% in caso di punteggio compreso tra 80 e 89 punti;
 - ❖ in misura ridotta al 80% in caso di punteggio compreso tra 70 e 79 punti;
 - ❖ in misura ridotta al 50% in caso di punteggio compreso tra 60 e 69 punti.
- 9) La retribuzione di risultato non sarà corrisposta in caso di punteggio inferiore a 60 punti.

Descrizione fattori di valutazione in relazione ai gradi della scala di valutazione per responsabilità di settore:

Riferimenti della valutazione					
Categoria	Piano di valutazione	Fattore di valutazione	Descrizione Grado della scala di valutazione	Descrizione Grado della scala di valutazione	Descrizione Grado della scala di valutazione
			GRADO	GRADO	GRADO
			A (15)	B (25)	C (30)
A) Professionalità necessaria	A.1) Conoscenze	A.1.1) Conoscenze tecniche	Sono richieste conoscenze tecnico – specialistiche in un ambito disciplinare	E' richiesta una approfondita conoscenza specifica relativa all'ambito controllato	Sono richieste conoscenze tecnico – specialistiche in più ambiti disciplinari
		A.1.2) Conoscenze giuridiche	E' richiesta una conoscenza di base della normativa specifica relativa all'ambito controllato	Le conoscenze gestionali sono la componente dominante della professionalità.	E' richiesta una approfondita conoscenza specifica rispetto all'ambito controllato e ad altri ambiti dell'Ente

		A.1.3) Conoscenze gestionali	Sono richieste conoscenze gestionali approfondite	Assunzioni di rilevanti responsabilità individuali verso terzi	E' richiesta la padronanza di tematiche avanzate e di frontiera
B) Responsabilità	B.1) Responsabilità giuridico formale	B.1.1) Responsabilità giuridico formale	Prevalenza di attività caratterizzate dall'assunzione di responsabilità verso terzi	Tra 200.000,01 e 350.000 euro	Significativo grado di rischio connesso all'esercizio delle funzioni anche in relazione all'elevata capacità di spesa
	B.2) Quadro finanziario di competenza	B.2.1) Spesa corrente gestita (netto spese per personale ed interessi)	Tra 100.000,01 e 200.000 euro	Tra 300.000,01 e 450.000 euro.	Superiore a 350.000 euro.
		B.2.2) Entrate gestite (effettiva responsabilità sull'acquisizione delle risorse)	Tra 200.000 e 300.000 euro	4 – 5 unità	Oltre 450.000 euro
	B.3) Responsabilità organizzativa	B.3.1) Personale che opera nell'ambito di competenza.	3 unità	Attività appartenenti a più settori di intervento differenziati	Oltre 5 unità

C) Complessità direzionale	C.1) Complessità tecnico – operativa dell'attività.	C 1.1) Grado di disomogeneità delle attività controllate	Attività appartenenti a più settori di intervento relativamente omogenei	Frequente presentarsi di problematiche nuove	Attività altamente diversificate
		C 1.2) Grado di variabilità delle attività controllate	Significativa presenza di attività non programmabili	Contesto caratterizzato da significativi sull'acquisizione e l'impiego delle risorse	Quadro delle attività in continua evoluzione
		C 1.3) Quadro dei vincoli del contesto.	Contesto caratterizzato da significativi vincoli di carattere formale	Collegamento diretto con più di un Assessore	Contesto altamente vincolato sia sul piano formale che delle risorse
	C 2) Relazioni interne.	C 2.1) Quadro degli interlocutori istituzionali	Collegamento diretto con un Assessore	Relazioni frequenti e intense con altre posizioni dirigenziali non dipendenti	Esigenze di collegamento continuo e sistematico con tutti i componenti della Giunta
		C 2.2) Collegamento con il resto della struttura	Relazioni frequenti con altre posizioni dirigenziali non dipendenti	Esigenze di collegamento sistematico con molteplici istituzioni	Rete di relazioni con altre posizioni dirigenziali
	C 3) Relazioni esterne.	C 3.1) Relazioni con altre istituzioni	Esigenze di collegamento sistematico con una istituzione	Necessità di gestire un quadro articolato relazioni con destinatari differenziati	Forte dipendenza dei risultati dalla gestione di una rete articolata di relazioni con altre istituzioni

		C3.2) Relazioni con i destinatari delle prestazioni	Esigenza di collegamento sistematico e continuo con i destinatari	Esigenza di ridefinizione complessiva dei processi amministrativi e delle procedure di lavoro	Assorbimento prevalente nell'attività di relazioni con i destinatari
	C4) Fabbisogno di innovazione	C 4.1) Fabbisogno di innovazione nei processi	Esigenza di revisione ed adattamento parziale dei processi amministrativi e delle procedure di lavoro	Esigenza di ridefinizione del quadro degli interlocutori	Esigenza di continuo intervento per la modifica e l'aggiornamento dei processi amministrativi e delle procedure di lavoro
		4.2) Fabbisogno di innovazione nei servizi e nelle attività	Esigenza di adattamento parziale del portafoglio di attività e servizi	Esigenza di ridefinizione del quadro degli interlocutori	Esigenza di continuo intervento per la modifica e l'aggiornamento del portafoglio di attività e servizi
		C 4.3) Fabbisogno di innovazione nel quadro delle relazioni	Esigenza di ridefinizione dei contenuti e delle modalità di relazione con interlocutori consolidati	Posizione critica rispetto al programma del Sindaco	Esigenze di continue modifiche nel quadro degli interlocutori rilevanti e nel contenuto delle relazioni con gli stessi
D) Strategicità	D1) Criticità rispetto al programma della Amministrazione	D 1.1) Criticità rispetto al programma dell'amministrazione	Significativa rilevanza rispetto al programma del Sindaco		Posizione strategica rispetto al programma del Sindaco

Il meccanismo di calcolo delle indennità di posizione

Il calcolo dei punteggi avviene in maniera del tutto automatica in quanto:

- ❖ Il punteggio relativo al piano di valutazione viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei singoli fattori in cui si articola il piano di valutazione (ciò permette di evitare che alcuni piani di valutazione permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo fatto di essere articolati in un maggior numero di fattori);
- ❖ Il punteggio relativo alla categoria viene fatto coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei piani di valutazione in cui si articola la categoria (ciò permette di evitare che alcune categorie permettano di ottenere un numero maggiore di punti per il solo fatto di essere articolate in un maggior numero di piani di valutazione);
- ❖ Il punteggio di ciascuna categoria viene moltiplicato per il "peso" che la categoria stessa assume ai fini della valutazione. Le categorie contribuiscono infatti in maniera differente alla determinazione del valore complessivo della valutazione;
- ❖ La somma dei punteggi conseguiti in ciascuna categoria ponderati per il rispettivo peso permette di determinare il valore complessivo della posizione.

Tavola relativa alla ponderazione delle categorie:

Famiglie/Categorie	Peso della categoria (*)	Punteggio gradi	Punteggi min – max ponderati
Professionalità	15	15 – 30	225-450
Responsabilità	25	15 – 30	375-750
Complessità direzionale	40	15 – 30	600-1.200
Strategicità	20	15 – 30	300-600
	100	Totale	1.500-3.000

(*) Il peso non viene espresso in termini percentuali al fine di agevolare la procedura di calcolo.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI RESPONSABILI DELL'ENTE

01. La valutazione delle prestazioni costituisce un elemento fondamentale della moderna gestione delle risorse umane e si caratterizza sempre più come uno strumento di gestione, indirizzo, sviluppo e valorizzazione delle persone, oltre che di analisi e verifica della performance.

Per questo motivo il nucleo di valutazione propone di valutare le prestazioni tenendo conto delle performance dirigenziali, **della qualità della prestazione e** dei comportamenti organizzativi, ritenendo che si debba considerare non solo ciò che un responsabile ha fatto (ossia i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi predeterminati) bensì anche le modalità attraverso le quali il lavoro è stato svolto (vale a dire, il comportamento tenuto rispetto al comportamento atteso).

Il tener conto del "cosa" e del "come" si è lavorato non consegue solo al rispetto del dettato contrattuale e normativo, ma anche alla necessità di contribuire al miglioramento dei processi dell'Ente e di favorire la conoscenza dello status professionale del personale apicale.

Ciò premesso, i **parametri** di valutazione delle prestazioni possono essere tradotti ed inquadrati nell'ambito di due principali componenti:

1. "Grado di raggiungimento degli obiettivi" (MbO)
2. "Comportamento organizzativo" (Skill) **secondo le indicazioni che seguono:**

02.01 Capacità organizzativa

Capacità dimostrata:

1. **nell'ottimizzare i flussi di lavoro**
2. **nel pianificare le attività**
3. **nello stabilire le priorità operative**
4. **nell'anticipare i problemi**
5. **nella gestione della delega ai collaboratori**

02.02 Iniziativa ed autonomia

Capacità dimostrata di perseguire, nell'ambito della delega ricevuta dall'Amministrazione, obiettivi autonomi e di proporre iniziative innovative utili e realistiche

02.03 Efficienza

Capacità dimostrata nel migliorare il rapporto costi/benefici ed i rendimenti dei processi gestiti per produrre i risultati attesi

02.04 Contributo all'integrazione tra i diversi Uffici e Servizi

Capacità dimostrata nel creare uno spirito collaborativo tra gli uffici e con i colleghi nelle procedure trasversali

02.05 Qualità dell'apporto personale specifico

Capacità dimostrata nella gestione dei collaboratori:

- 1. rappresentando correttamente il ruolo di rappresentante dell'Ente e dell'autorità che ne deriva**
- 2. orientando i collaboratori alle prestazioni da compiere**
- 3. monitorando e controllando la loro attività**

02.06 Affidabilità

Capacità di rispondenza alle funzioni cui è stato proposto

Nella tabella che segue è indicata la scala dei valori su cui si fonda l'espressione della valutazione di ogni fattore:

10-20	30-40	50-60	70-80	90-100
Comportamento assente o previsto ma non attuato	Comportamento presente ma non efficace (buona intenzione senza risultato)	Situazione di equilibrio: comportamento a volte efficace ed a volte inefficace	Prevalenza di comportamento efficace	Eccellenza: comportamento sempre efficace

Per ciascun fattore verrà espresso un giudizio in scala da 0 a 100.

02. Per l'anno 2007, su proposta del Nucleo, la valutazione, per la determinazione del quantum dell'indennità di risultato, attribuirà:

- il 10% alla componente "Numero degli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile"**
- il 30% alla componente " Grado di raggiungimento degli obiettivi"**

➤ **il 60% alla componente relativa al “Comportamento organizzativo”**

03. Relativamente alla componente “Numero degli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile” i punteggi, tra loro cumulabili, saranno attribuiti nella seguente misura:

- **Obiettivi Ordinari:** (max punti 0,50)
Oltre tre obiettivi punti 0,50
- **Obiettivi Strategici :** (max punti 2,50)
Fino a due obiettivi punti 1,50
Oltre a due obiettivi punti 2,50
- **Obiettivi Strategici di innovazione** (max punti 7)
Punti 1,40 per ciascun obiettivo

04. Per quanto concerne la **componente MbO** “ Grado di raggiungimento degli obiettivi”, ai fini della valutazione, si farà riferimento agli obiettivi assegnati ai Responsabili di servizio attraverso il PEG **e/o il P.D.O. e dagli stessi condivisi.**

In considerazione che detti obiettivi potranno non avere tutti identico peso in termini di “Strategicità” , “Complessità” e “**Rilevanza esterna**” vengono proposte le seguenti griglie di riferimento per la definizione del punteggio da assegnare agli obiettivi e del grado di complessità degli stessi:

STRATEGICITA'

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Non costituisce specifico obiettivo dell'amministrazione.	Costituisce elemento necessario per garantire l'efficacia, l'efficienza e l'economicità della gestione ordinaria o costituisce un adempimento normativo.	Contribuisce indirettamente a conseguire un obiettivo dell'amministrazione.	Costituisce un obiettivo strategico e/o di innovazione per l'amministrazione.	E' di grande strategicità per l'Amministrazione (costituisce parte del programma elettorale).					

COMPLESSITA' DELL'OBIETTIVO

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
La realizzazione dell'obiettivo richiede soltanto capacità esecutive.		La realizzazione dell'obiettivo richiede la messa in gioco di capacità tecniche e specialistiche.			La realizzazione dell'obiettivo richiede capacità tecniche e gestionali complesse.			La realizzazione dell'obiettivo richiede l'utilizzo di capacità tecniche di gestione e coordinamento: inoltre influenza altri servizi ed integra processi ed attività complesse.	

RILEVANZA ESTERNA DELL'OBIETTIVO

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Obiettivo a rilevanza esclusivamente interna		Obiettivo di miglioramento del back-office con influenza indiretta sull'efficienza del front-office			Obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività del front-office			Obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna (Esempio: Istituzione di un nuovo servizio all'utenza)	

Il peso di ciascun obiettivo sarà definito attraverso la media aritmetica del punteggio attribuito ai fattori "Strategicità", "Complessità" e "Rilevanza Esterna".

Ciascun responsabile di servizio potrà, quindi, avere una serie di obiettivi, ognuno dei quali avrà un proprio peso.

Ipotizzando che la somma dei pesi degli obiettivi di ciascun responsabile di servizio sia uguale a 1, la differenziazione avrà luogo sulla base del numero e del peso degli obiettivi non raggiunti o realizzati solo in parte.

Operando in tal modo, il mancato raggiungimento di un obiettivo avente un peso alto avrà maggior effetto sulla definizione del quantum della retribuzione di risultato di quello correlato al mancato conseguimento di un obiettivo con minor peso.

Esempio

Centro di Responsabilità “ 01 “

Responsabile: X

OBIETTIVI	STRATEGICITA'	COMPLESSITA'	RILEVANZA ESTERNA	TOTALE	MEDIA ARITMETICA	PESO
Obiettivo 1	100	100	100	300	100	0.5
Obiettivo 2	50	20	35	105	35	0.175
Obiettivo 3	10	20	15	45	15	0.075
Obiettivo 4	50	50	50	150	50	0.25
TOTALE				600	200	1

Il peso di ciascun obiettivo si calcola applicando la seguente equazione:

$MAF:TMAF=X:SPO$, in cui:

MAF = Media Aritmetica dei Fattori “Strategicità” e “Complessità”.

TMAF = Totale delle medie aritmetiche dei fattori “Strategicità”, “Complessità” e “Rilevanza Esterna”.

SPO = Somma di tutti i pesi degli obiettivi.

Il peso del fattore “Strategicità” verrà definito dalla Giunta, su proposta del Nucleo di Valutazione, in sede di approvazione del PEG annuale.

La definizione del livello di “Complessità” e di “Rilevanza Esterna” verrà effettuata dal Segretario Generale e/o dal Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione.

04. La **componente Skill**, che rappresenta la “qualità” della prestazione del Responsabile del Servizio è, per sua natura, legata ad aspetti che attengono la personalità ed il comportamento del soggetto. Tali aspetti, pur avendo un riscontro in fattori oggettivi, sono molto legati alla soggettività sia del valutato sia di coloro che si rapportano con lui.

Per la valutazione di questi fattori il Nucleo ha ipotizzato le allegate “Schede di valutazione dello Skill delle figure di responsabilità di ogni Posizione Organizzativa” (Allegati da C/1 a C/5) che, per ciascun “Parametro”, riportano dei “Fattori” che fanno riferimento a dei comportamenti il più possibile misurabili e verificabili.

L’attribuzione del punteggio per ciascun fattore avverrà con il sistema della “media ponderata”.

05. La scheda di valutazione annuale, ugualmente allegata al presente documento (Allegato “C/6”), contiene i seguenti dati:

- Elementi identificativi del valutato e dei **Componenti il Nucleo di Valutazione**
- Responsabilità della realizzazione dei piani/progetti/iniziative
- Identificazione obiettivi (Parametri di verifica –Valutazione –Commenti)
- Identificazione dei fattori di valutazione dei comportamenti, capacità, competenze (Fattori – generali e specifici -Fattori sintetici e descrittivi –Valutazione)
- Valutazione di sintesi (Scala di giudizio/punteggio)
- Andamento della prestazione del valutato (**Stabile - In miglioramento - In peggioramento**)
- Considerazioni del Valutato
- Firma dei **Componenti il Nucleo di Valutazione** e del Valutato

SETTORE: Amministrativo

RESPONSABILE:

SKILL - COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO				
Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Capacità organizzativa	20%	Identifica ed esplicita i percorsi che garantiscano il raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto dei vincoli organizzativi presenti	3	
		Programma le attività: organizza e gestisce le risorse in maniera funzionale all'obiettivo	3	
		Effettua il monitoraggio delle attività da effettuare e degli obiettivi da perseguire, introducendo tempestivamente misure correttive, se necessarie	3	
		Indirizza i collaboratori nella gestione del proprio tempo in funzione e nel rispetto degli obiettivi e delle attività	3	
			12	

SETTORE: Amministrativo

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Iniziativa ed autonomia	20%	E' attento alle esigenze dell'utenza, alle proposte dei collaboratori ed ai bisogni dell'organizzazione	3	
		Contribuisce a creare un clima che valorizzi ed incoraggi i processi di cambiamento e di innovazione	3	

		Attua modalità operative improntate sul coinvolgimento, il confronto od il convincimento, senza imporre decisioni unilaterali	3	
		Formula più alternative di soluzione, tutte efficaci, valutandone gli aspetti positivi e negativi	3	
			12	

SETTORE: Amministrativo

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Efficienza	15%	Calcola sempre i costi delle singole azioni, analizza gli sprechi dovuti a mancate sinergie e collabora per individuare i costi organizzativi nascosti	3	
		Lavora in funzione degli obiettivi assegnati e condivisi	2	
		Organizza in maniera logica il lavoro, ne controlla l'esecuzione, verificando i carichi di lavoro	3	
			8	

SETTORE: Amministrativo

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi	15%	Coglie con tempestività le richieste e le gestisce	3	
		Esplicita il proprio punto di vista anche quando è divergente	3	

		Facilita l'espressione dei dubbi di chi lo ascolta (Amministratori - Colleghi – Collaboratori – Utenti)	2	
		Non si lascia condizionare dai conflitti ed aiuta il gruppo (di lavoro e/o di settore) a gestire le dinamiche interne	2	
			10	

SETTORE: Amministrativo

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Qualità dell'apporto personale	15%	Analizza le attitudini rilevando le caratteristiche peculiari dei collaboratori rispetto agli obiettivi, collocando le persone giuste al posto giusto con il loro consenso e con quello del gruppo	3	
		Non colpevolizza, ma indirizza i collaboratori	3	
		Fonda la propria credibilità su fiducia, competenza e dinamismo	3	
		Assume la responsabilità dei risultati	3	
			12	

SETTORE: Amministrativo

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Affidabilità	15%	Sa individuare i "Punti di forza" ed i "Punti di debolezza" di un programma che gli viene proposto	3	
		Reagisce attivamente di fronte a compiti non previsti	3	

		Coglie ed informa per tempo su probabili evenienze o su fattori non previsti, che potrebbero ostacolare o rendere non vantaggiosi i programmi formulati	3	
		Di fronte ad inconvenienti non previsti creati dall'utenza cerca di condividerne le ragioni, assumendo le proprie responsabilità o difende il proprio operato cercando solamente scusanti per quanto è successo	3	
			12	

PESO DEI FATTORI DA VALUTARE
3=Alto
2=Medio
1=Basso

SETTORE: *Economico Finanziario*

RESPONSABILE:

SKILL - COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO				
Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Capacità organizzativa	20%	Identifica ed esplicita i percorsi che garantiscano il raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto dei vincoli organizzativi presenti	3	
		Programma le attività: organizza e gestisce le risorse in maniera funzionale all'obiettivo	3	
		Effettua il monitoraggio delle attività da effettuare e degli obiettivi da perseguire, introducendo tempestivamente misure correttive, se necessarie	3	
		Indirizza i collaboratori nella gestione del proprio tempo in funzione e nel rispetto degli obiettivi e delle attività	3	
			12	

SETTORE: *Economico Finanziario*

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Iniziativa ed autonomia	25%	E' attento alle esigenze dell'utenza, alle proposte dei collaboratori ed ai bisogni dell'organizzazione	3	
		Contribuisce a creare un clima che valorizzi ed incoraggi i processi di cambiamento e di innovazione	3	

		Attua modalità operative improntate sul coinvolgimento, il confronto od il convincimento, senza imporre decisioni unilaterali	3	
		Formula più alternative di soluzione, tutte efficaci, valutandone gli aspetti positivi e negativi	3	
			12	

SETTORE: Economico Finanziario

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Efficienza	15%	Calcola sempre i costi delle singole azioni, analizza gli sprechi dovuti a mancate sinergie e collabora per individuare i costi organizzativi nascosti	3	
		Lavora in funzione degli obiettivi assegnati e condivisi	2	
		Organizza in maniera logica il lavoro, ne controlla l'esecuzione, verificando i carichi di lavoro	3	
			8	

SETTORE: Economico Finanziario

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi	10%	Coglie con tempestività le richieste e le gestisce	3	
		Esplicita il proprio punto di vista anche quando è divergente	3	

		Facilita l'espressione dei dubbi di chi lo ascolta (Amministratori - Colleghi – Collaboratori – Utenti)	2	
		Non si lascia condizionare dai conflitti ed aiuta il gruppo (di lavoro e/o di settore) a gestire le dinamiche interne	2	
			10	

SETTORE: Economico Finanziario

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Qualità dell'apporto personale	15%	Analizza le attitudini rilevando le caratteristiche peculiari dei collaboratori rispetto agli obiettivi, collocando le persone giuste al posto giusto con il loro consenso e con quello del gruppo	3	
		Non colpevolizza, ma indirizza i collaboratori	3	
		Fonda la propria credibilità su fiducia, competenza e dinamismo	3	
		Assume la responsabilità dei risultati	3	
			12	

SETTORE: Economico Finanziario

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Affidabilità	15%	Sa individuare i "Punti di forza" ed i "Punti di debolezza" di un programma che gli viene proposto	3	

		Reagisce attivamente di fronte a compiti non previsti	3	
		Coglie ed informa per tempo su probabili evenienze o su fattori non previsti, che potrebbero ostacolare o rendere non vantaggiosi i programmi formulati	3	
		Di fronte ad inconvenienti non previsti creati dall'utenza cerca di dividerne le ragioni, assumendo le proprie responsabilità o difende il proprio operato cercando solamente scusanti per quanto è successo	3	
			12	

PESO DEI FATTORI DA VALUTARE
3=Alto
2=Medio
1=Basso

SETTORE: Urbanistica – Edilizia

RESPONSABILE:

SKILL - COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO				
Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Capacità organizzativa	20%	Identifica ed esplicita i percorsi che garantiscano il raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto dei vincoli organizzativi presenti	3	
		Programma le attività: organizza e gestisce le risorse in maniera funzionale all'obiettivo	3	
		Effettua il monitoraggio delle attività da effettuare e degli obiettivi da perseguire, introducendo tempestivamente misure correttive, se necessarie	3	
		Indirizza i collaboratori nella gestione del proprio tempo in funzione e nel rispetto degli obiettivi e delle attività	3	
			12	

SETTORE: Urbanistica – Edilizia

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Iniziativa ed autonomia	25%	E' attento alle esigenze dell'utenza, alle proposte dei collaboratori ed ai bisogni dell'organizzazione	3	
		Contribuisce a creare un clima che valorizzi ed incoraggi i processi di cambiamento e di innovazione	3	

		Attua modalità operative improntate sul coinvolgimento, il confronto od il convincimento, senza imporre decisioni unilaterali	3	
		Formula più alternative di soluzione, tutte efficaci, valutandone gli aspetti positivi e negativi	3	
			12	

SETTORE: Urbanistica – Edilizia

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Efficienza	20%	Calcola sempre i costi delle singole azioni, analizza gli sprechi dovuti a mancate sinergie e collabora per individuare i costi organizzativi nascosti	3	
		Lavora in funzione degli obiettivi assegnati e condivisi	2	
		Organizza in maniera logica il lavoro, ne controlla l'esecuzione, verificando i carichi di lavoro	3	
			8	

SETTORE: Urbanistica – Edilizia

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi	10%	Coglie con tempestività le richieste e le gestisce	3	
		Esplicita il proprio punto di vista anche quando è divergente	3	

		Facilita l'espressione dei dubbi di chi lo ascolta (Amministratori - Colleghi – Collaboratori – Utenti)	2	
		Non si lascia condizionare dai conflitti ed aiuta il gruppo (di lavoro e/o di settore) a gestire le dinamiche interne	2	
			10	

SETTORE: Urbanistica – Edilizia

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Qualità dell'apporto personale	10%	Analizza le attitudini rilevando le caratteristiche peculiari dei collaboratori rispetto agli obiettivi, collocando le persone giuste al posto giusto con il loro consenso e con quello del gruppo	3	
		Non colpevolizza, ma indirizza i collaboratori	3	
		Fonda la propria credibilità su fiducia, competenza e dinamismo	3	
		Assume la responsabilità dei risultati	3	
			12	

SETTORE: Urbanistica – Edilizia

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Affidabilità	15%	Sa individuare i "Punti di forza" ed i "Punti di debolezza" di un programma che gli viene proposto	3	
		Reagisce attivamente di fronte a compiti non previsti	3	

		Coglie ed informa per tempo su probabili evenienze o su fattori non previsti, che potrebbero ostacolare o rendere non vantaggiosi i programmi formulati	3	
		Di fronte ad inconvenienti non previsti creati dall'utenza cerca di dividerne le ragioni, assumendo le proprie responsabilità o difende il proprio operato cercando solamente scusanti per quanto è successo	3	
			12	

PESO DEI FATTORI DA VALUTARE
3=Alto
2=Medio
1=Basso

SETTORE: LL.PP.- Manutenzioni – Protezione Civile

RESPONSABILE:

SKILL - COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO				
Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Capacità organizzativa	25%	Identifica ed esplicita i percorsi che garantiscano il raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto dei vincoli organizzativi presenti	3	
		Programma le attività: organizza e gestisce le risorse in maniera funzionale all'obiettivo	3	
		Effettua il monitoraggio delle attività da effettuare e degli obiettivi da perseguire, introducendo tempestivamente misure correttive, se necessarie	3	
		Indirizza i collaboratori nella gestione del proprio tempo in funzione e nel rispetto degli obiettivi e delle attività	3	
			12	

SETTORE: LL.PP.- Manutenzioni – Protezione Civile

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Iniziativa ed autonomia	20%	E' attento alle esigenze dell'utenza, alle proposte dei collaboratori ed ai bisogni dell'organizzazione	3	
		Contribuisce a creare un clima che valorizzi ed incoraggi i processi di cambiamento e di innovazione	3	

		Attua modalità operative improntate sul coinvolgimento, il confronto od il convincimento, senza imporre decisioni unilaterali	3	
		Formula più alternative di soluzione, tutte efficaci, valutandone gli aspetti positivi e negativi	3	
			12	

SETTORE: LL.PP.- Manutenzioni – Protezione Civile

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Efficienza	15%	Calcola sempre i costi delle singole azioni, analizza gli sprechi dovuti a mancate sinergie e collabora per individuare i costi organizzativi nascosti	3	
		Lavora in funzione degli obiettivi assegnati e condivisi	2	
		Organizza in maniera logica il lavoro, ne controlla l'esecuzione, verificando i carichi di lavoro	3	
			8	

SETTORE: LL.PP.- Manutenzioni – Protezione Civile

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi	15%	Coglie con tempestività le richieste e le gestisce	3	
		Esplicita il proprio punto di vista anche quando è divergente	3	

		Facilita l'espressione dei dubbi di chi lo ascolta (Amministratori - Colleghi – Collaboratori – Utenti)	2	
		Non si lascia condizionare dai conflitti ed aiuta il gruppo (di lavoro e/o di settore) a gestire le dinamiche interne	2	
			10	

SETTORE: LL.PP.- Manutenzioni – Protezione Civile

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Qualità dell'apporto personale	10%	Analizza le attitudini rilevando le caratteristiche peculiari dei collaboratori rispetto agli obiettivi, collocando le persone giuste al posto giusto con il loro consenso e con quello del gruppo	3	
		Non colpevolizza, ma indirizza i collaboratori	3	
		Fonda la propria credibilità su fiducia, competenza e dinamismo	3	
		Assume la responsabilità dei risultati	3	
			12	

SETTORE: LL.PP.- Manutenzioni – Protezione Civile

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Affidabilità	15%	Sa individuare i "Punti di forza" ed i "Punti di debolezza" di un programma che gli viene proposto	3	

		Reagisce attivamente di fronte a compiti non previsti	3	
		Coglie ed informa per tempo su probabili evenienze o su fattori non previsti, che potrebbero ostacolare o rendere non vantaggiosi i programmi formulati	3	
		Di fronte ad inconvenienti non previsti creati dall'utenza cerca di condividerne le ragioni, assumendo le proprie responsabilità o difende il proprio operato cercando solamente scusanti per quanto è successo	3	
			12	

PESO DEI FATTORI DA VALUTARE
3=Alto
2=Medio
1=Basso

SETTORE: *Polizia Municipale*

RESPONSABILE:

SKILL - COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO				
Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Capacità organizzativa	20%	Identifica ed esplicita i percorsi che garantiscano il raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto dei vincoli organizzativi presenti	3	
		Programma le attività: organizza e gestisce le risorse in maniera funzionale all'obiettivo	3	
		Effettua il monitoraggio delle attività da effettuare e degli obiettivi da perseguire, introducendo tempestivamente misure correttive, se necessarie	3	
		Indirizza i collaboratori nella gestione del proprio tempo in funzione e nel rispetto degli obiettivi e delle attività	3	
			12	

SETTORE: *Polizia Municipale*

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Iniziativa ed autonomia	25%	E' attento alle esigenze dell'utenza, alle proposte dei collaboratori ed ai bisogni dell'organizzazione	3	
		Contribuisce a creare un clima che valorizzi ed incoraggi i processi di cambiamento e di innovazione	3	

		Attua modalità operative improntate sul coinvolgimento, il confronto od il convincimento, senza imporre decisioni unilaterali	3	
		Formula più alternative di soluzione, tutte efficaci, valutandone gli aspetti positivi e negativi	3	
			12	

SETTORE: Polizia Municipale

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Efficienza	15%	Calcola sempre i costi delle singole azioni, analizza gli sprechi dovuti a mancate sinergie e collabora per individuare i costi organizzativi nascosti	3	
		Lavora in funzione degli obiettivi assegnati e condivisi	2	
		Organizza in maniera logica il lavoro, ne controlla l'esecuzione, verificando i carichi di lavoro	3	
			8	

SETTORE: Polizia Municipale

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi	15%	Coglie con tempestività le richieste e le gestisce	3	
		Esplicita il proprio punto di vista anche quando è divergente	3	

		Facilita l'espressione dei dubbi di chi lo ascolta (Amministratori - Colleghi – Collaboratori – Utenti)	2	
		Non si lascia condizionare dai conflitti ed aiuta il gruppo (di lavoro e/o di settore) a gestire le dinamiche interne	2	
			10	

SETTORE: Polizia Municipale

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Qualità dell'apporto personale	10%	Analizza le attitudini rilevando le caratteristiche peculiari dei collaboratori rispetto agli obiettivi, collocando le persone giuste al posto giusto con il loro consenso e con quello del gruppo	3	
		Non colpevolizza, ma indirizza i collaboratori	3	
		Fonda la propria credibilità su fiducia, competenza e dinamismo	3	
		Assume la responsabilità dei risultati	3	
			12	

SETTORE: Polizia Municipale

Parametri	Peso %	Descrizione dei fattori da valutare	Peso	Punteggio finale (0/100)
Affidabilità	15%	Sa individuare i "Punti di forza" ed i "Punti di debolezza" di un programma che gli viene proposto	3	

		Reagisce attivamente di fronte a compiti non previsti	3	
		Coglie ed informa per tempo su probabili evenienze o su fattori non previsti, che potrebbero ostacolare o rendere non vantaggiosi i programmi formulati	3	
		Di fronte ad inconvenienti non previsti creati dall'utenza cerca di dividerne le ragioni, assumendo le proprie responsabilità o difende il proprio operato cercando solamente scusanti per quanto è successo	3	
			12	

PESO DEI FATTORI DA VALUTARE
3=Alto
2=Medio
1=Basso

COMUNE DI MONTOPOLI IN VAL D'ARNO

Scheda di valutazione dei risultati conseguiti dal Responsabile di Servizio del Settorenell'anno.....

- Soggetti incaricati della valutazione: Nucleo di Valutazione
 - Responsabile della realizzazione degli obiettivi (piani – progetti ed iniziative) sig.
 - Gli obiettivi risultano individuati nel PEG e/o nel PDO, approvato con deliberazione G. C. n. del;detti obiettivi sono stati successivamente rideterminati e/ o modificati con atto G. C. n. del
 - Il suddetto elaborato contiene la definizione dei punteggi attribuiti ai fattori “Strategicità” e “Complessità” di ogni obiettivo : la metodologia di valutazione, definita dal Nucleo di Valutazione in data, è stata resa nota al valutato.
1. Sulla base dei report effettuati nel corso dell'esercizio e del documento conclusivo conservato in atti, il Nucleo di valutazione assegna al sig.il punteggio M.B.O. di
 2. I fattori di valutazione del “Comportamento Organizzativo” (Skill) ed i relativi indicatori (comportamenti osservabili) sono stati individuati dal Nucleo di Valutazione in data....., provvedendo, altresì , a definire i criteri e le metodologie di valutazione.
 3. Il Valutato è stato informato del contenuto del documento predisposto dal Nucleo di Valutazione.
 4. Il documento allegato evidenzia i punteggi per ogni fattore di valutazione. Il punteggio SKILL complessivo assegnato è di

5. Il punteggio riferito alle componenti MBO e Skill è pari a/100.

- Valutazione di sintesi del Nucleo:.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Andamento della prestazione del valutato:

- Considerazioni del valutato:

MONTOPOLI IN VAL D'ARNO,

Il Responsabile del Servizio Settore

Il Nucleo di Valutazione

Criteria valutazione P.O. CORRETTO