



COMUNE DI CHIEVE PROVINCIA DI CREMONA

REGOLAMENTO PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- Art. 1** Finalità del regolamento.
- Art. 2** Principi di riferimento.
- Art. 3** Oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance.
- Art. 4** Ciclo della performance
- Art. 5** Caratteristiche degli obiettivi
- Art. 6** Monitoraggio dei risultati
- Art. 7** Il sistema di misurazione e valutazione
- Art. 8** Soggetti a cui è affidata la valutazione
- Art. 9** Nucleo di Valutazione
- Art. 10** Funzioni del Nucleo di Valutazione
- Art. 11** Oggetto del sistema premiante
- Art. 12** Metodo di valutazione della performance individuale dei Responsabili di settore titolari di P.O.
- Art. 13** Metodo di valutazione della performance individuale dei dipendenti.
- Art. 14** Procedura di conciliazione per le valutazioni.
- Art. 15** Valutazione individuale negativa
- Art. 16** Trasparenza

PERFORMANCE

Articolo 1 - Finalità del regolamento.

1. La legge-delega 04 marzo 2009, n. 15, ed il successivo decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, introducono il concetto di performance organizzativa direttamente collegato a quello di performance individuale. Col termine di performance si intende il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Articolo 2 – Principi di riferimento.

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira ai principi del miglioramento continuo della qualità dei servizi resi dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.
2. Il Decreto Legislativo n. 150/2009 detta nuovi principi e dispone nuove regole per tutta la Pubblica Amministrazione, andando ad introdurre un sistema complessivo di gestione della performance denominato Ciclo di Gestione della Performance.

Articolo 3 – Oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance.

1. La performance è misurata e valutata con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti tramite la crescita della professionalità dei dipendenti e la valorizzazione del merito di ciascuno, secondo il principio di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. Il sistema di misurazione e valutazione è parte integrante del ciclo di gestione della performance dell'ente.

Articolo 4 - Ciclo della performance

1. Il ciclo di gestione della performance dell'ente è articolato nelle seguenti fasi:
 - a) definizione e assegnazione annuale degli obiettivi da raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori da parte dell'organo di governo, attraverso gli atti programmatici annuali e il piano annuale della performance;
 - b) monitoraggio ed eventuale correzione degli obiettivi assegnati e dei risultati attesi attraverso un periodico sistema di report da parte dei responsabili di settore o servizio;
 - c) misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale, da parte dei responsabili di servizio e del Nucleo di Valutazione;
 - d) utilizzo dei sistemi premianti in base a criteri di valorizzazione del merito;
 - e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai cittadini, agli utenti ed ai destinatari dei servizi tramite pubblicazione sul sito internet del Comune.
2. Il Piano della Performance rappresenta in modo schematico ed integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente. Il piano è predisposto dal Segretario Comunale, sentiti i Responsabili di Area, e approvato dalla Giunta Comunale.
3. La Relazione sulla Performance evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e le risorse a disposizione. E' approvata dalla Giunta Comunale entro il 30 giugno di ogni anno.
4. Il Piano della Performance e la Relazione della Performance sono pubblicati sul sito istituzionale dell'ente nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza ed al merito; la loro approvazione è condizione necessaria per l'erogazione della retribuzione di risultato ai responsabili di posizioni organizzative e dell'erogazione dei premi legati alla performance.

Articolo 5 - Caratteristiche degli obiettivi

1. Gli obiettivi assegnati ai responsabili di servizio, che di norma sono definiti dagli organi di indirizzo politico-amministrativo prima dell'inizio del rispettivo esercizio, devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati a valori di riferimento nonché da comparazioni con amministrazioni analoghe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse disponibili.

Articolo 6 - Monitoraggio dei risultati

1. L'attività di monitoraggio prende avvio con l'approvazione del Piano annuale della performance.
2. Il controllo sul grado di realizzazione degli obiettivi e del Piano della Performance è realizzato in continuazione dal Segretario Comunale che relaziona, almeno una volta all'anno, alla Giunta Comunale, attraverso la predisposizione di stati di avanzamento di quanto contenuto nei documenti di programmazione. La suddetta verifica può portare ad eventuali interventi correttivi necessari per la regolare realizzazione degli obiettivi assegnati.
3. Ai fini del comma 2, il Segretario Comunale può avvalersi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione funzionanti nell'amministrazione.

Articolo 7 - Il sistema di misurazione e valutazione

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance, approvato dalla Giunta Comunale, individua:
 - a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del decreto legislativo n. 150/2009;
 - b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
 - d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
2. La performance è misurata e valutata con riferimento:
 - a) all'amministrazione nel suo complesso;
 - b) alle unità organizzative in cui si articola;
 - c) ai singoli dirigenti e/o dipendenti.

Articolo 8 - Soggetti a cui è affidata la valutazione

1. La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:
 - a) dal Nucleo di Valutazione, cui compete la valutazione della performance della struttura organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei responsabili di servizio, secondo le modalità indicate dal sistema di valutazione della performance, con la partecipazione del Segretario Comunale;
 - c) dai responsabili di servizio cui compete la valutazione del personale assegnato al proprio settore o servizio in applicazione del citato sistema di valutazione.

Articolo 9 - Nucleo di Valutazione

1. Il Nucleo di Valutazione tiene luogo, ad ogni effetto, all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della performance di cui all'art. 14, comma 1, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.
2. Non possono far parte del Nucleo di Valutazione soggetti interni al Comune nonché soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

3. E' nominato dalla Giunta Comunale. Può essere composto in forma monocratica (un componente) o collegiale (tre componenti). I componenti devono possedere un'esperienza di almeno cinque anni, in posizioni di responsabilità, anche presso aziende private, nel campo del management, della pianificazione e controllo di gestione, dell'organizzazione e del personale, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati ovvero in possesso di una esperienza giuridico organizzativa, di almeno cinque anni, maturata anche in posizione di istituzionale autonomia e indipendenza.

4. Il Nucleo di Valutazione resta in carica per la durata di tre anni. Per la revoca nonché per la cessazione della carica per qualsiasi altro motivo, si applica la disciplina prevista per l'organo di revisione contabile, all'art. 235 del D. Lgs. 18/08/2000, n. 267.

5. Il Nucleo di Valutazione può essere costituito, previa stipulazione di apposita convenzione, in forma associata, con altri enti del comparto delle autonomie locali.

6. Nel caso di assenza della costituzione o della nomina del Nucleo di Valutazione, le funzioni sono svolte dal segretario comunale.

Articolo 10 - Funzioni del Nucleo di Valutazione

1. Il Nucleo di Valutazione:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Sindaco;
- c) valida la relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dei premi di cui al Titolo III del D. Lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal medesimo decreto legislativo, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) propone la valutazione annuale dei responsabili di servizio e del Segretario Generale, e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D. Lgs. n. 150/2009;
- f) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- g) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- h) cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisce al Sindaco.

Articolo 11 – Oggetto del sistema premiante

1. L'amministrazione promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

2. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e delle attestazioni previste dal sistema di valutazione in vigore.

3. Il sistema premiante il merito, a seguito della valutazione della performance, è costituito dall'insieme dei trattamenti e dei premi, sia economici che di carriera, previsti dall'ordinamento nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa.

Articolo 12 – Metodo di valutazione della performance individuale dei Responsabili di settore titolari di P.O.

La valutazione della performance organizzativa avviene annualmente e si basa sul confronto tra gli obiettivi assegnati ed i risultati conseguiti attraverso la realizzazione dei programmi o dei progetti; la valutazione della performance individuale riguarda la capacità del singolo dipendente dell'ente di contribuire con il proprio comportamento e le capacità maturate, alla definizione ed al conseguimento degli obiettivi operativi funzionali alla realizzazione dei programmi e progetti annuali.

La valutazione dei Responsabili di settore (titolari di posizione organizzativa) avviene attraverso apposita scheda allegata (SCHEDA A) ed è articolata in due ambiti, ovvero "Responsabilità gestionale- valutazione raggiungimento degli obiettivi" e "Competenze tecniche ed organizzative – comportamenti organizzativi", la cui incidenza sulla valutazione complessiva è pari rispettivamente al 60% ed al 40%.

2. L'ambito di valutazione inerente la "Responsabilità Gestionale – valutazione raggiungimento degli obiettivi" riguarda l'insieme degli obiettivi assegnati a ciascun titolare di posizione organizzativa, sia di natura ordinaria che strategica, il fattore di valutazione impiegato riguarda la capacità di conseguire gli obiettivi gestionali assegnati.

L'ambito di valutazione inerente "Competenze tecniche ed organizzative- comportamenti organizzativi" ha per oggetto i seguenti parametri:

- iniziativa;
- innovazione;
- concretezza;
- convincimento;
- decisione;
- tempestività;
- programmazione;
- coordinamento e controllo;
- valutazione;
- crescita professionale;
- rapporti con i superiori;
- rapporti con i colleghi;
- competenze professionali di contesto;
- competenze professionali specialistiche;
- rapporti con i soggetti esterni

Articolo 13 – Metodo di valutazione della performance individuale dei dipendenti.

1. La valutazione del personale non incaricato di posizione organizzativa avviene attraverso specifica scheda allegata (SCHEDA B) ed è di competenza dei Responsabili di settore.

La valutazione della performance individuale riguarda la capacità del singolo dipendente dell'ente di contribuire con il proprio comportamento e le capacità maturate, alla definizione ed al conseguimento degli obiettivi operativi funzionali alla realizzazione dei programmi e progetti annuali.

La valutazione è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.

2. La valutazione del personale non incaricato di posizioni organizzative si basa sui seguenti fattori:

Categoria A – B – C

- autonomia;
- iniziativa professionale;
- disponibilità e flessibilità;
- svolgimento dei compiti e delle funzioni in relazione agli obiettivi di gruppo e/o individuali
- rapporti con l'utenza;
- relazioni con i colleghi e adattamento ai mutamenti organizzativi;
- risultati conseguiti.

Categoria D

- grado di autonomia e responsabilità;
- iniziativa professionale e flessibilità operativa;
- svolgimento dei compiti e delle funzioni in relazione agli obiettivi di gruppo e/o individuali;
- orientamento alla soluzione dei problemi ed ai risultati;
- rapporti con l'utenza
- relazioni con i colleghi e adattamenti organizzativi
- risultati conseguiti

Il punteggio minimo richiesto per l'erogazione delle somme costituite nel fondo per la produttività collettiva è pari al 70% del punteggio totale dell'allegata scheda di valutazione.

Articolo 14 – Procedura di conciliazione per le valutazioni.

- 1) Nel caso in cui il Responsabile di Area non sia soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 20 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Segretario Comunale ed al Nucleo di Valutazione. Entro i successivi 30 giorni l'organismo dovrà convocare il responsabile, congiuntamente al Segretario Comunale, per valutare le ragioni del ricorso. A conclusione della nuova audizione, il Nucleo di Valutazione dovrà predisporre idonea relazione da presentare al Sindaco, nella quale evidenziare le ragioni espresse dal ricorrente, nonché il proprio giudizio su tale ricorso,. Alla luce di questi nuovi elementi si stabilirà la nuova valutazione.
- 2) Nel caso in cui un dipendente non si soddisfatto della valutazione ricevuta, avrà 20 giorni di tempo per richiedere la revisione della propria valutazione. La richiesta andrà presentata al Responsabile di Area che ha espresso la valutazione ed al Segretario Comunale. Entro i successivi 30 giorni il responsabile, congiuntamente al Segretario Comunale, convocherà il dipendente per valutare le ragioni del ricorso. Nei successivi 15 giorni al riesame la valutazione dovrà essere confermata o modificata.
- 3) Ogni dipendente, in caso di valutazione negativa o in caso di disaccordo sulla valutazione ricevuta, ha facoltà di attivare le altre procedure previste dal vigente ordinamento.

Articolo 15 – Valutazione individuale negativa

Nel caso in cui a seguito reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dai CCNL, da atti e provvedimenti dell'Amministrazione comunale o dal codice di comportamento, il dipendente consegua per due anni consecutivi un punteggio inferiore al valore minimo previsto, potranno attivarsi le procedure di cui all'articolo 55 – quater, comma 2 del D.Lgs. 165/2001.

Articolo 16 – Trasparenza

1. La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

2. Questa amministrazione garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

SCHEDA DI VALUTAZIONE TITOLARI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

NOMINATIVO: _____

AREA DI COMPETENZA: _____

PRIMA PARTE

PARTE PRIMA RESPONSABILITA' GESTIONALE VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI				
N.	DESCRIZIONE	PESO DA PIANO PERFORMAMCE	% RAGGIUNTA	PUNTI
1	OBIETTIVO N. 1			
2	OBIETTIVO N. 2			
3	OBIETTIVO N. 3			
4	OBIETTIVO N. 4			
5	OBIETTIVO N. 5			
6	OBIETTIVO N. 6			
7	OBIETTIVO N. 7			
TOTALE PUNTI MASSIMO 60				

Nota: riportare il punteggio assegnato sulla scorta della valutazione degli obiettivi assegnati nel PEG; numero di obiettivi variabili a seconda dell'Area e delle assegnazioni annuali

La valutazione di ogni singolo obiettivo assegnato avviene secondo la seguente graduazione:

- a) raggiungimento pieno – totale 100% della pesatura dell'obiettivo da PEG
- b) raggiungimento non pieno per ragioni giustificabili – 80% della pesatura dell'obiettivo da PEG
- c) raggiungimento parziale, in misura soddisfacente, per ragioni in buona parte giustificabili – 60% della pesatura dell'obiettivo da PEG
- d) raggiungimento parziale in misura insoddisfacente – 40% della pesatura dell'obiettivo da PEG
- e) non raggiungimento – nessun punteggio

Scheda "A"

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER L'EROGAZIONE DEL FONDO PRODUTTIVITA' ANNO _____

VALIDA PER LE CATEGORIE A - B - C -

AREA DI APPARTENENZA _____

SETTORE _____

DIPENDENTE _____ CATEGORIA _____ POS. ECO. _____

INDICATORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
AUTONOMIA <i>Autonomia manifestata nello svolgimento della propria attività, con particolare riferimento alla capacità di lavorare anche in mancanza di supervisione o guida</i>	8	
INIZIATIVA PROFESSIONALE <i>Capacità di risposta al cambiamento, disponibilità ad adeguarsi alle varie esperienze, adattamento nel lavorare in modo efficace in situazioni e contesti diversi e grado di apporto di iniziativa personale</i>	8	
ORIENTAMENTO ALLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI <i>Capacità di esaminare i problemi e proporre modalità e soluzioni, esaminando e scegliendo i risultati migliori</i>	4	
UTILIZZO DEL TEMPO DI LAVORO E DELLE RISORSE DISPONIBILI IN FUNZIONE DEI RISULTATI <i>Migliore utilizzazione dei tempi e delle risorse a disposizione</i>	8	
RAPPORTI CON L'UTENZA <i>Capacità di relazione ed ascolto delle esigenze e richieste dell'utenza esterna e disponibilità a soddisfarle in modo adeguato</i>	4	
RELAZIONI CON I COLLEGHI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI <i>Capacità di risposta al cambiamento; disponibilità ad adeguarsi alle varie esperienze, adattamento nel lavorare in modo efficace in situazioni e contesti variabili</i>	4	
RISULTATI CONSEGUITI <i>Apporto quantitativo al conseguimento degli obiettivi assegnati</i>	24	
	60	
PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO		

Valori da assegnare

Per indicatori con punti pari a 8:

SCARSO	da 0 a 2 punti
INSUFFICIENTE	da 2,1 a 3 punti
APPENA SUFFICIENTE	da 3,1 a 6 punti
SUFFICIENTE	da 6,1 a 6,99 punti
PIU' CHE SUFFICIENTE	da 7 a 7,99 punti
BUONO	8 punti

Per indicatori con punti pari a 4:

SCARSO	da 0 a 1 punti
INSUFFICIENTE	da 1,01 a 1,50 punti
APPENA SUFFICIENTE	da 1,51 a 2 punti
SUFFICIENTE	da 2,01 a 2,50 punti
PIU' CHE SUFFICIENTE	da 2,51 a 3,50 punti
BUONO	da 3,51 a 4 punti

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER L'EROGAZIONE DEL FONDO PRODUTTIVITA' ANNO _____

VALIDA PER LA CATEGORIA D

AREA DI APPARTENENZA _____

SETTORE _____

DIPENDENTE _____ CATEGORIA _____ POS. ECO. _____

INDICATORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
GRADO DI AUTONOMIA E RESPONSABILITA' <i>Autonomia manifestata nello svolgimento della propria attività, con particolare riferimento alla capacità di lavorare anche in mancanza di supervisione o guida</i>	8	
INIZIATIVA PROFESSIONALE E FLESSIBILITA' OPERATIVA <i>Capacità di risposta al cambiamento, disponibilità ad adeguarsi alle varie esperienze, adattamento nel lavorare in modo efficace in situazioni e contesti diversi e grado di apporto di iniziativa personale</i>	4	
COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI <i>Apporto qualitativo e quantitativo delle proprie competenze ai fini dell'attività dell'Area di riferimento</i>	8	
ORIENTAMENTO ALLA SOLUZIONE DEI PROBLEMI ED AI RISULTATI <i>Capacità di esaminare i problemi e proporre modalità e soluzioni; capacità di valutazione delle migliori scelte ai fini di risultati ottimali</i>	8	
RAPPORTI CON L'UTENZA <i>Capacità di relazione ed ascolto delle esigenze e richieste dell'utenza esterna e disponibilità a soddisfarle in modo adeguato</i>	4	
RELAZIONI CON I COLLEGGI E ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI <i>Capacità di risposta al cambiamento; disponibilità ad adeguarsi alle varie esperienze, adattamento nel lavorare in modo efficace in situazioni e contesti variabili</i>	4	
RISULTATI CONSEGUITI <i>Apporto quantitativo al conseguimento degli obiettivi assegnati</i>	24	
	60	
PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO		

Valori da assegnare

Per indicatori con punti pari a 8:

SCARSO	da 0 a 2 punti
INSUFFICIENTE	da 2,1 a 3 punti
APPENA SUFFICIENTE	da 3,1 a 6
SUFFICIENTE	da 6,1 a 6,99
PIU' CHE SUFFICIENTE	da 7 a 7,99
BUONO	8 punti

Per indicatori con punti pari a 4:

SCARSO	da 0 a 1 punti
INSUFFICIENTE	da 1,01 a 1,50 punti
APPENA SUFFICIENTE	da 1,51 a 2
SUFFICIENTE	da 2,01 a 2,50
PIU' CHE SUFFICIENTE	da 2,51 a 3,50
BUONO	da 3,51 a 4 punti

**PARTE SECONDA – COMPETENZE TECNICHE ED ORGANIZZATIVE
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

			Ottimo	Buono	Scarso	Molto scarso	PUNTI
1	INIZIATIVA	E' la capacità di agire nell'ambito delle direttive, dando all'attività un'impronta personale	Agisce autonomamente in modo dinamico	Interpreta correttamente le direttive	Deve essere guidato, si limita all'ordinaria amministrazione	E un semplice esecutore	4
2	INNOVAZIONE	E' la capacità di formulare e di sviluppare soluzioni nuove volte ad ottimizzare i risultati	Formula e sviluppa valide soluzioni originali	Trova soluzioni migliorative	Tende a non uscire dagli schemi usuali	E' resistente all'innovazione	4
3	CONCRETEZZA	E' la capacità di conseguire i risultati	E' molto conclusivo	E' conclusivo	Ottiene risultati normali	E' dispersivo e inconcludente	4
4	CONVINCIMENTO	E' la capacità di ottenere consensi	Riesce ad ottenere consensi con continuità	Riesce spesso ad ottenere consensi	Non risulta convincente	Non si adopera per convincere	4
5	DECISIONE	E' la capacità di prendere autonomamente decisioni, assumendosene la responsabilità	Decide con sicurezza anche in situazioni impegnative	Decide con sicurezza in situazioni di normalità	Nel prendere decisioni ricorre ad altri, si smarrisce	Non decide	4
6	TEMPESTIVITA'	E' la capacità di agire in rapporto con il tempo	E' tempestivo	E' talvolta non tempestivo	Tende a dilazionare	Deve essere spesso sollecitato	2
7	PROGRAMMAZIONE	E' la capacità di definire programmi finalizzati al conseguimento degli obiettivi	Sa individuare e stabilire le priorità operative	Riesce spesso a preordinare le incombenze	Chiede l'appoggio dei superiori	Improvvisa	2
8	COORDINAMENTO E CONTROLLO	E' la capacità di utilizzare razionalmente le risorse a disposizione, di valutare le situazioni e di verificare i risultati	Sa delegare i compiti ed utilizzare le risorse disponibili in modo efficiente	Riesce a controllare di massima la situazione	Incontra difficoltà a valutare le situazioni	E' un accentratore	2
9	VALUTAZIONE	E' la capacità di conoscere i collaboratori e di valutarne, sulla base di elementi obiettivi, le caratteristiche personali, le prestazioni professionali e le prospettive di sviluppo	Nei giudizi è obiettivo ed imparziale	E' talvolta restrittivo	E' superficiale	E' poco attento alle esigenze della valutazione	2
10	CRESCITA PROFESSIONALE	E' la capacità di favorire nei collaboratori lo sviluppo di conoscenze, capacità, atteggiamenti e comportamenti	Motiva e stimola nei collaboratori l'accrescimento della professionalità	Cura la preparazione dei collaboratori più ricettivi	Non sempre è attento alle esigenze di crescita professionale	Non è attento alle esigenze di crescita professionale dei collaboratori	2
11	RAPPORTI CON I SUPERIORI	E' la capacità di tenere efficaci rapporti con i superiori gerarchici, anche mediante una comunicazione efficace	Sa instaurare rapporti caratterizzati da sincera disponibilità e corretta franchezza	E' corretto formalmente e sostanzialmente	Cura prevalentemente l'aspetto formale	Tende alla sottomissione, è scorretto	2
12	RAPPORTI CON I COLLEGHI E COLLABORATORI	E' la capacità di tenere efficaci rapporti con i colleghi, anche mediante una comunicazione efficace	Promuove la cooperazione	E' collaborativo	Generalmente è poco collaborativo	E' scostante	2
13	COMPETENZE PROFESSIONALI DI	Conoscenze dell'organizzazione dell'ente o dell'ambiente di riferimento, necessarie	Conosce perfettamente	Conosce in modo generale l'ambiente	Conosce in modo scarso l'ambiente e le logiche di	Non è a conoscenza né degli interlocutori interni ed esterni,	2

	CONTESTO	per svolgere correttamente l'attività	l'ambiente e le logiche di azione relative, in modo da poter adottare le soluzioni migliori	e le logiche di azione relative, adottando soluzioni opportune nei casi di minore complessità	azione relative, conseguentemente ha difficoltà nell'adozione di soluzioni conseguenti	né delle logiche di soluzione dei problemi	
14	COMPETENZE PROFESSIONALI SPECIALISTICHE	Conoscenze giuridiche, tecniche o tecnologiche necessarie per svolgere correttamente l'attività	Conosce perfettamente le norme giuridiche e le tecniche di riferimento necessarie al miglior svolgimento dei processi produttivi	Conosce in modo adeguato le norme giuridiche e le tecniche di riferimento necessarie al normale svolgimento dei processi produttivi	Ha una conoscenza sufficiente delle norme giuridiche e delle tecniche di riferimento	Non ha conoscenza delle norme giuridiche e delle tecniche di riferimento e rischia quindi di commettere grossolani errori	2
15	RAPPORTI CON I SOGGETTI ESTERNI	E' la capacità di instaurare efficaci rapporti di lavoro con i soggetti esterni che intervengono in qualità di clienti o fornitori sui processi di competenza al fine di ottimizzare i risultati, anche mediante una comunicazione efficace	Promuove il coinvolgimento dei soggetti esterni che intervengono nei processi di competenza, al fine di assicurare il risultato	Interviene puntualmente con i soggetti esterni per il raggiungimento del risultato	Cura il rapporto con i soggetti esterni prevalentemente sotto l'aspetto formale	Non cura il rapporto con i soggetti esterni	2
TOTALE PUNTI MASSIMO 40 PUNTI							40
TOTALE COMPLESSIVO MASSIMO 100 PUNTI							
RETRIBUZIONE DI RISULTATO: PERCENTUALE ATTRIBUITA							
IMPORTO RETRIBUZIONE DI POSIZIONE							
PERCENTUALE MASSIMA ATTRIBUIBILE 25%							
PERCENTUALE ATTRIBUZIONE PER OBIETTIVI (60% DELL'IMPORTO)							
PERCENTUALE ATTRIBUZIONE COM.ORGANIZZATIVI (40% DELL'IMPORTO)							
TOTALE RETRIBUZIONE DI RISULTATO SPETTANTE							

Valori da assegnare

PER INDICATORI CON PUNTI IN BASE 4

Ottimo 4 punti
 Buono 3 punti
 Scarso 2 punti
 Molto scarso 1 punto

PER INDICATORI CON PUNTI BASE 2

Ottimo 2 punti
 Buono 1 punto
 Scarso 0,5 punti
 Molto scarso 0 punti