

COMUNE DI CARUGO

Provincia di Como

REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI DIPENDENTI

Art. 1

Architettura del sistema di valutazione delle prestazioni

1. L'oggetto della valutazione è la prestazione fornita dal singolo individuo in un arco temporale predefinito.
2. La prestazione può essere definita come un insieme di comportamenti che l'individuo adotta per raggiungere determinati obiettivi assegnati, utilizzando delle competenze.
3. Gli elementi chiave e costitutivi della prestazione sono rappresentati:
 - a) dagli obiettivi e dai conseguenti risultati;
 - b) dalle competenze tradotte in comportamenti e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.
4. La prestazione quindi è analizzata e valutata in relazione a questi due elementi e precisamente con riferimento:
 - a) agli obiettivi;
 - b) alle competenze, intese come insieme di capacità, conoscenze ed esperienze, concretamente attivate e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.
5. Il sistema di valutazione proposto prevede:
 - a) l'utilizzo di due piani di valutazione e cioè la valutazione su obiettivi/risultati e la valutazione su capacità/competenze;
 - b) un'articolazione ulteriore dei due piani di valutazione. Il piano di valutazione degli obiettivi è articolato nella categoria obiettivi individuali e obiettivi legati alla responsabilità o partecipazione a progetti. Il piano di valutazione delle capacità/competenze è articolato per il personale in posizione di responsabilità, in cinque aree di valutazione, ciascuna delle quali è ulteriormente dettagliata in fattori di valutazione, e per il personale esecutivo, in dieci fattori di valutazione.
6. Per quanto riguarda la scelta dei piani di valutazione è possibile ipotizzare diverse soluzioni:
 - a) l'utilizzo dei due piani per la valutazione di tutto il personale o per il solo personale in categoria C e D;
 - b) l'utilizzo di un unico piano di valutazione essenzialmente centrato sugli aspetti delle capacità competenze, per la valutazione di tutto il personale o per il solo personale in categoria A e B.
7. La valutazione dei dipendenti è a cura dei responsabili dei servizi.
Alla valutazione dei responsabili dei servizi provvede il Segretario comunale.

Art. 2

Il Piano di valutazione degli obiettivi

1. La valutazione degli obiettivi può essere effettuata su due livelli diversi tenendo conto di due categorie di obiettivi
 - Obiettivi individuali
 - Obiettivi legati alla responsabilità o partecipazione ai progetti

2. Gli obiettivi e le responsabilità devono discendere direttamente dalle strategie dell'Ente definite in sede di formazione del bilancio di previsione o nell'ambito del piano esecutivo di gestione o strumento equivalente.
3. Gli obiettivi e le responsabilità devono essere assegnati a cura dei responsabili dei servizi che stabiliscono, altresì, gli individui, i gruppi o i centri di costo assegnatari degli stessi.

Art. 3

Il Piano di valutazione delle capacità e competenze Aree e fattori di valutazione del personale in categoria C e D

1. La valutazione delle prestazioni del personale in categoria C e D si fonda sulle seguenti aree di valutazione ciascuna delle quali è articolata in specifici fattori di valutazione:
 - a) Capacità professionali dimostrate**
 - a.1) Capacità di impiegare la propria professionalità per tradurre in soluzioni tecnico operative le indicazioni espresse dai responsabili gerarchici
 - a.2) Capacità di risolvere i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo ed economico
 - a.3) Capacità di gestire le risorse affidate con particolare attenzione alla gestione dello sviluppo dei collaboratori
 - a.4) Sensibilità economica (attenzione costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza
 - a.5) Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali
 - b) Autonomia e responsabilità**
 - b.1) Capacità di mostrare iniziativa sviluppando e richiedendo in maniera intraprendente spazi di autonomia
 - b.2) Capacità di individuare e risolvere in autonomia i normali problemi legati all'attività e di selezionare quelli di rilevanza tale da richiedere l'attenzione del responsabile
 - b.3) Capacità di essere autonomi organizzando il lavoro proprio e di eventuali collaboratori in sintonia con gli indirizzi ricevuti ed i tempi concordati
 - b.4) Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette in funzione delle esigenze dell'organizzazione
 - c) Relazioni interne all'Ente**
 - c.1) Capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi nel proprio ambito organizzativo
 - c.2) Capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con gli altri membri dell'organizzazione
 - c.3) Disponibilità verso la partecipazione e capacità di contribuire all'attività di gruppo
 - c.4) Capacità di comunicare e favorire la circolazione di informazioni qualificate relative alla propria attività
 - d) Relazioni verso l'esterno**
 - d.1) Capacità di ascoltare i destinatari della propria attività e di personalizzare la propria prestazione in funzione delle differenti esigenze
 - d.2) Capacità di contribuire al miglioramento dell'immagine dell'Ente attraverso comportamenti adeguati nei rapporti con l'interlocutore esterno

- d.3) Attenzione alla qualità dei servizi e delle relative modalità di erogazione
- d.4) Capacità di fungere da raccordo tecnico operativo nei rapporti tra struttura e soggetto esterno

e) Sostegno ai processi di sviluppo organizzativo

- e.1) Capacità di supportare in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze
- e.2) Capacità di individuare problemi e nuove iniziative di miglioramento organizzativo proponendo soluzioni costruttive
- e.3) Capacità di adattamento alle modifiche organizzative in atto
- e.4) Capacità di suscitare e diffondere nel proprio specifico ambito di attività atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione.

Art. 4

Il Piano di valutazione delle capacità e competenze

Lista dei fattori di valutazione delle prestazioni del personale in categoria A e B.

1. La lista dei fattori di valutazione del personale in categoria A e B configura un sistema semplificato. Non è prevista un'articolazione del piano in aree e fattori. Sono invece utilizzati unicamente 10 fattori di valutazione, di seguito indicati:

1. Abilità tecnico operativa dimostrata nello svolgimento della mansione
2. Quantità di lavoro
3. Puntualità e rapidità
4. Autonomia ed iniziativa
5. Flessibilità
6. Capacità di relazionarsi con i colleghi
7. Capacità di relazionarsi con le persone esterne all'Ente
8. Capacità di comprendere e rispettare norme, regole e disposizioni
9. Capacità di lavorare in gruppo
10. Capacità di migliorare la propria professionalità

Art. 5

Scelta dei piani, dei fattori di valutazione e dei pesi di importanza

1. Per quanto riguarda la selezione degli obiettivi e la scelta delle aree e dei fattori di valutazione è opportuno attenersi alle seguenti regole:
- individuare un numero ridotto di obiettivi individuali e di progetto e limitarli ad un numero non superiore a cinque o sei;
 - selezionare nel caso di valutazione del personale in posizione di responsabilità, le aree utilizzate per la valutazione e limitarne il numero a due o tre;
 - selezionare nel caso del personale esecutivo, i fattori di valutazione e limitarne il numero a quattro o cinque.
2. Nella gestione del processo valutativo è consigliabile, attribuire un rilievo diverso ai singoli piani valutativi o ai fattori di valutazione.
- I pesi percentuale possono essere utilizzati nel modo seguente:
- nell'ambito della valutazione complessiva attribuendo importanza diversa, e quindi un peso percentuale diverso, alla sezione obiettivi (ad esempio 40%) ed alla sezione capacità competenze (ad esempio 60 %);

- nell'ambito della sezione obiettivi, attribuendo importanza diversa e quindi peso percentuale diverso ai singoli obiettivi e progetti (ad esempio 30% all'obiettivo n°1, 15% all'obiettivo n°2, 30% all'obiettivo n°3, 25% all'obiettivo n°4);
 - nell'ambito della sezione aree o fattori di valutazione attribuendo importanza diversa, e quindi anche peso percentuale diverso, alla singole aree o fattori.
3. Affinché l'utilizzo dei pesi sia efficace è bene che ogni peso sia almeno pari o superiore al 15%.
- I pesi percentuali sono definiti in sede di contrattazione collettiva decentrata integrativa.
4. Per la valutazione della prestazione il metodo proposto prevede una scala di valutazione espressa in termini numerici cui corrisponde una descrizione sintetica del significato della valutazione numerica.

Scala di valutazione

PUNTEGGIO	DESCRIZIONE DEL PUNTEGGIO
Da 0 a 2	La prestazione è risultata al di sotto delle attese
Da 2,1 a 2,5	La prestazione ha soddisfatto parzialmente le attese
Da 2,6 a 3	La prestazione ha soddisfatto discretamente le attese
Da 3,1 a 3,5	La prestazione è risultata in linea con le attese
Da 3,6 a 4,3	La prestazione ha superato le attese
Da 4,4 a 5	La prestazione ha conseguito risultati di rilievo eccezionale

4. Concretamente ciascun obiettivo assegnato e ciascun fattore di valutazione delle capacità/competenze prescelto viene sottoposto a verifica e valutato mediante l'attribuzione di un punteggio.
- I singoli punteggi ottenuti vengono poi, con un semplice calcolo, ponderati in relazione ai singoli pesi attribuiti.
- L'operazione di ponderazione è effettuata sia per i punteggi attribuiti agli obiettivi che per i punteggi attribuiti ai fattori espressivi delle capacità/competenze.
- La somma dei punteggi ponderati di ciascun piano di valutazione rappresenta la valutazione numerica del piano obiettivi e del piano capacità/competenze.
- Questi due punteggi vengono ulteriormente ponderati con il peso percentuale attribuito a ciascun piano valutativo; la somma dei due punteggi ponderati dà la valutazione numerica finale della prestazione.
5. Di seguito si definiscono i seguenti gradi di difficoltà degli obiettivi:
- a) molto impegnativi:** obiettivi con aspetti di particolare difficoltà ed importanza, tesi al miglioramento degli standards attuali fino a raggiungere livelli di eccellenza sia in termini di prestazioni che di servizi erogati;
 - b) mediamente impegnativi:** obiettivi con aspetti di particolare difficoltà ed importanza, tesi al miglioramento degli standards attuali sia in termini di prestazioni che di servizi erogati;
 - c) normali:** obiettivi privi di particolare contenuto innovativo e/o tesi al recupero di inefficienze passate o al mantenimento degli standards.
- La correlazione con il punteggio di valutazione viene stabilita nel modo seguente:
- ⇒ raggiungimento del 100% del punteggio in caso di obiettivi di grado a)
 - ⇒ abbattimento del 20% del punteggio in caso di obiettivi di grado b)

⇒ abbattimento del 40% del punteggio in caso di obiettivi di grado c).

I diversi gradi di difficoltà devono essere chiaramente quantificati e definiti in relazione ai singoli obiettivi e concordati tra valutatore e valutato.

**Esempio di scheda di valutazione
del personale di categoria C e D
Responsabile Sviluppo software.**

PIANO DI VALUTAZIONE OBIETTIVI/RISULTATI						
OBIETTIVI ASSEGNATI	TIPO DI OBIETTIVI	PESO % OBIETTIVI	MISURE DELL'OBIETTIVO	VERIFICA INTERMEDIA MODIFICA OBIETTIVO	VALUTAZIONE FINALE	
					Valutazione sintetica da 1 a 5	Punteggio finale ponderato per obiettivo
		A			B	$C = \frac{A \times B}{100}$
1. Legati alla prestazione individuale						
1.1	Programma implementazione nuovi applicativi	70	Tre applicativi Realizzati entro il 31 dicembre	Obiettivi confermati	4	2,8
1.2						
2. Legati a responsabilità su progetti						
2.1	Progetto prototipo firma elettronica	30	Consegna progetto entro ottobre	Progetto confermato	4	1,2
2.2						
	Totale pesi	100%			Valutazione piano obiettivi (D)	D = 4

**Esempio di scheda di valutazione
del personale di categoria C e D
Responsabile sviluppo software.**

PIANO DI VALUTAZIONE CAPACITA' - COMPETENZE			
AREE - FATTORI	PESO % AREA E	PUNTEGGIO AREA (1 A 5) F	PUNTEGGIO PONDERATO DI AREA E x F $G = \frac{\quad}{100}$
1. capacità professionale dimostrate 1.1 capacità di programmazione e coordinazione 1.2 sensibilità economica 1.3 capacità di ottimizzare le condizioni organizzative 1.4 capacità di risolvere problemi complessi	30	3	0,9
2. autonomia e responsabilità 2.1 capacità di esercitare autonomia con orientamento al risultato e responsabilità su impiego risorse 2.2 capacità di valorizzare i propri collaboratori 2.3 capacità di anticipare situazioni critiche attraverso piani di intervento	30	4	1,2
3. sostegno ai processi di innovazione 3.1 capacità di stimolare l'innovazione e di superare le resistenze			
4. relazioni interne 4.1 capacità di favorire l'integrazione e di sviluppare orientamenti al cliente interno 4.2 capacità di negoziare e di gestire i conflitti 4.3 capacità di comunicare	40	3	1,2
5. relazione esterne 5.1 capacità di ascolto dei destinatari e di sviluppare orientamenti all'utente 5.2 capacità di rappresentare l'utente 5.3 capacità di gestire i rapporti, anche contrattuali, con interlocutori esterni			
Totale	100	Valutazione capacità (H)	H = 3,3

**Esempio di scheda di valutazione
del personale di categoria C e D
Responsabile sviluppo software.**

SINTESI DEL CICLO VALUTATIVO			
PRIMA FASE GENNAIO ANNO X (ATTIVAZIONE VALUTAZIONE)	SECONDA FASE GENNAIO ANNO X + 1 (CONCLUSIONE VALUTAZIONE)		
		VALUTAZIONE FINALE	ANDAMENTO PRESTAZIONI RISPETTO AI PERIODI PRECEDENTI
Assegnazione peso % del punteggio relativo al piano di valutazione obiettivi su totale valutazione I = 40	Valore finale ponderato piano di valutazione obiettivi $M = \frac{I \times D}{100} = 1,6$	Punteggio finale O = M + N = 3,6	In miglioramento..... Stabile In peggioramento.....
Assegnazione peso % del punteggio relativo al piano di valutazione capacità competenze su totale valutazione L = 60	Valore finale Ponderato piano di valutazione capacità- competenze $N = \frac{L \times H}{100} = 2$		

Giudizio complessivo del valutatore sull'andamento complessivo della prestazione: Prestazione stabile rispetto all'anno precedente, la prestazione può sicuramente migliorare in relazione alla capacità di ottimizzare le risorse assegnate e di sviluppare orientamenti al cliente interno.

Osservazioni del valutato _____

Azioni per il miglioramento delle prestazioni
Formazione: corsi su tecniche gestionali
Modifica condizioni organizzative
Modifica compiti
Affiancamento di altri colleghi o superiori
Partecipazione gruppi in progetto
Altro

Il valutatore _____ Il valutato _____

Art. 6
Strumenti di valutazione

1. Il sistema di valutazione si avvale dei seguenti supporti tecnici:

- le schede di valutazione;
- il colloquio di valutazione.

Il colloquio di valutazione costituisce il momento centrale di tutto il processo di valutazione.

Secondo il percorso logico del processo valutativo si terrà:

⇒ **entro 15 giorni dalla data di approvazione del Bilancio di previsione:**

un colloquio iniziale, in cui tra valutato e valutatore si concordano gli obiettivi e i parametri di verifica, i fattori di valutazione prescelti per la parte capacità/competenza, gli eventuali pesi percentuali attribuiti ai singoli elementi di valutazione;

⇒ **entro la fine del mese di luglio:**

un colloquio intermedio per verificare l'andamento della prestazione e per apportare eventuali correttivi allo schema valutativo concordato, in caso di eventi non previsti;

⇒ **entro la fine del mese di gennaio dell'anno successivo:**

un colloquio finale nel quale vengono discussi i risultati della prestazione, il valutatore formalizza la valutazione e discute con il valutato eventuali fattori di miglioramento.

2. La pianificazione del processo valutativo, intesa come definizione delle fasi e dei tempi di realizzazione, è importante in quanto dà stabilità alla valutazione definendo un percorso ufficiale di funzionamento del sistema.

Art. 7

*Modello di raccordo tra valutazione delle prestazioni e retribuzione (incentivi e premi)
per il personale non dirigente*

1. Il sistema di valutazione delle prestazioni, al termine del processo valutativo, fornisce un giudizio sintetico, espresso attraverso un punteggio, delle prestazioni effettuate da tutti gli appartenenti alle organizzazioni.

La determinazione della retribuzione degli incentivi e premi per il personale non dirigente può essere conseguentemente raccordato facilmente con i risultati della valutazione secondo precisi modelli di correlazione.

2. Il modello proposto tiene conto dei seguenti passaggi:

- determinazione del budget;
- determinazione della tipologia di premi;
- determinazione dei meccanismi di differenziazione orizzontale e verticale dei premi;
- determinazione del meccanismo di calcolo.

3. Acquisito il budget a disposizione che è calcolato secondo le norme di contratto si può provvedere:

- un budget per il pagamento dei premi legati alla prestazione complessiva individuale;
- un budget per il pagamento dei premi legati alla partecipazione ai progetti;

4. La determinazione dell'entità degli incentivi può essere effettuata considerando:
- la dimensione verticale della prestazione. Questa dimensione differenzia le prestazioni in relazione alla collocazione organizzativa dell'individuo. Nell'esempio sotto sintetizzato vengono definiti dei valori parametrici delle categorie e delle posizioni economiche di inquadramento, che saranno utilizzati nella fase del calcolo del premio.

- la dimensione orizzontale della prestazione

Questa dimensione tiene conto delle differenze di prestazioni di individui appartenenti alla stessa posizione economica di inquadramento.

Conseguentemente, a parità di inquadramento, la prestazione valutata come eccellente è più importante di una prestazione valutata come in linea con le attese.

Pertanto i premi sono anche differenziati in relazione ai risultati della valutazione.

A tal fine si definisce il valore che i singoli punteggi di valutazione della prestazione assumono nel momento del calcolo del premio. Tale valore è definito coefficiente di produttività.

Il premio di produttività è determinato sul punteggio complessivo di valutazione della prestazione secondo un calcolo che per ogni persona:

- stabilisce il fattore individuale di produttività, ottenuto moltiplicando il parametro (valore dell'inquadramento) per il coefficiente di produttività (valore della prestazione);
- determina il premio di produttività secondo il seguente algoritmo:

$$\frac{\text{budget} \times \text{fattore individuale di produttività}}{\text{somma di tutti i fattori di produttività}}$$

 sommatoria di tutti i fattori di produttività

Il premio per la partecipazione a progetti è determinato secondo lo stesso meccanismo di calcolo.

L'unica differenza è costituita dal fatto che la base di valutazione utilizzata per determinare il coefficiente di produttività è rappresentato dal punteggio di valutazione ottenuto per la partecipazione al progetto e non dal punteggio complessivo di valutazione della prestazione.

DIFFERENZIAZIONE VERTICALE DELLA PRESTAZIONE	
SCHEMA DEI PARAMETRI	
CATEGORIA	POSIZIONE ECONOMICA/PARAMETRO
A	A1 = 100, A2 = 102, A3 = 104, A4 = 106, A5 = 108
B	B1 = 106, B2 = 108, B3 = 112, B4 = 114, B5 = 116, B6 = 118, B7 = 122
C	C1 = 119, C2 = 122, C3 = 126, C4 = 130, C5 = 135
D	D1 = 130, D2 = 137, D3 = 150, D4 = 157, D5 = 165, D6 = 175

DIFFERENZIAZIONE ORIZZONTALE DELLA PRESTAZIONE	
RACCORDO CON IL PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	
PUNTEGGIO	COEFICIENTE
0-2	0
2,1 - 2,5	0,5
2,6 - 3	1

3,1 – 3,5	1,5
3,6 – 4,3	2
4,4 – 5	2,5

Art. 8

Metodologia per la progressione economica

1. La progettazione del sistema dello sviluppo professionale si fonda su fattori di valutazione.
2. Ciascun fattore di valutazione è articolato in specifici indicatori di valutazione, attraverso una maggiore specificazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi richiesti. La metodologia proposta attribuisce un'importanza diversa ai singoli fattori di valutazione, mediante attribuzione di pesi e percentuali diversi a ciascun fattore di valutazione.
3. La valutazione della prestazione viene effettuata attraverso una scala di valutazione, espressa in termini numerici, cui corrisponde una descrizione sintetica del significato della valutazione numerica.
4. Il valutatore effettua la valutazione del comportamento organizzativo in relazione ai fattori di valutazione nel modo seguente:
 - a) attribuendo un punteggio, secondo la scala di valutazione, per ciascun fattore di valutazione facendolo coincidere con la media dei punteggi ottenuti nei singoli indicatori;
 - b) moltiplicando ciascun punteggio per il rispettivo peso percentuale ed ottenendo il punteggio ponderato per ciascun fattore;
 - c) sommando i punteggi ponderati di ciascun fattore.
5. Si avrà progressione economica all'interno delle categorie e pertanto sviluppo professionale solo in presenza di buone ed elevate prestazioni. Il punteggio minimo richiesto sarà pertanto di tre.
6. I criteri di valutazione per la progressione economica all'interno della categoria sono indicati nelle schede allegate al presente articolo.
7. La valutazione è a cura dei responsabili dei servizi che provvederanno a valutare tutto il personale a loro assegnato.
8. La valutazione è annuale. Potranno essere valutati i dipendenti con almeno due anni di anzianità maturata alla data del 1 gennaio dell'anno X di valutazione, nella medesima posizione economica.
 I valutatori effettueranno la valutazione finale della prestazione relativa all'anno X entro il mese di gennaio dell'anno X + 1.
 Le valutazioni operate daranno luogo alla progressione con decorrenza economica dall 1 gennaio dell'anno X.
9. Alla valutazione dei responsabili dei servizi provvede il Segretario comunale.

10. Nelle valutazioni per le progressioni economiche vi rientreranno anche i dipendenti responsabili di servizi.
11. Al fine di favorire la concorrenza, non solo all'interno delle categorie, ma anche fra le categorie stesse, a seguito del processo selettivo si provvederà alla redazione di un'unica graduatoria; beneficiari della progressione economica saranno pertanto i dipendenti utilmente collocati nella graduatoria in ragione del maggior punteggio conseguito ad esito del processo selettivo. A parità di punteggio prevale il criterio dell'anzianità di servizio.
La progressione economica orizzontale si realizza nel limite delle risorse disponibili della parte del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane, la produttività ed il miglioramento dei servizi.
12. In caso di residui o progressioni economiche non attribuite, le somme andranno ad incrementare il fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane per l'anno successivo.
13. In caso di valutazione non positiva da parte del Responsabile o da parte del Segretario Comunale il dipendente interessato può ricorrere al contraddittorio con le modalità consentite facendosi assistere dall'organizzazione sindacale o da un legale.
14. Dal 1° gennaio 2002 la progressione economica del personale dei profili professionali con trattamento tabellare iniziale corrispondente alle posizioni economiche B1 e D1 può svilupparsi fino all'acquisizione degli incrementi retributivi superiori, rispettivamente ai valori B4 e D3.

Criteri di valutazione validi per la progressione economica all'interno della categoria A

FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORI	0 – 1	1,1 – 2	2,1 – 3	3,1 – 4
		Non sufficiente	sufficiente	buono	Ottimo
1. Risultati conseguiti (peso 40%)	Grado di raggiungimento degli obiettivi entro il termine assegnato	Gli obiettivi assegnati non sono stati conseguiti né nei tempi né secondo le modalità e i contenuti stabiliti. (sotto il 40%)	Gli obiettivi assegnati sono stati conseguiti solo parzialmente (in misura compresa tra il 40 e il 50%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.	Significativo il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (in misura compresa tra il 50e il 70%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.	Elevato il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (in misura compresa tra il 70 e il 100%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.
2. Esperienza acquisita (peso 15%)	Attività prestata	Il dipendente ha prestato attività esclusivamente in posizione professionale riferibile a categoria inferiore a quella di ascrizione in mansioni non attinenti al lavoro rivestito.	Il dipendente ha prestato attività in posizione professionale riferibile a categoria inferiore a quella di ascrizione in mansioni afferenti al ruolo rivestito.	Il dipendente ha prestato attività in posizione professionale riferibile alla medesima categoria (o superiore) a quella di ascrizione in mansioni non attinenti al ruolo rivestito.	Il dipendente ha prestato attività in posizione professionale riferibile alla medesima categoria (o superiore) a quella di ascrizione in mansioni afferenti al ruolo rivestito.
3. Impegno e qualità delle prestazioni individuali (peso 25%)	Qualità del lavoro	Il lavoro svolto raramente è soddisfacente; gli errori sono frequenti e di considerevole gravità; poca l'attenzione prestata, scarso l'impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto presenta errori di contenuta entità; necessita di frequenti controlli; discreto impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto è solitamente corretto; gli errori rientrano nella media e sono di lieve entità; i controlli sono periodici; apprezzabile l'impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto è di qualità alta; gli errori sono quasi inesistenti; i controlli sono sporadici; considerevole l'impegno personale.
	Grado di adattabilità	Limitata/carente capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Lenta e stentata l'esecuzione dei compiti affidati.	Sufficiente capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Difficoltà nello svolgimento di compiti ed attività diversi da quelli abituali.	Buona capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro di routine. Buona la capacità a far fronte a situazioni di lavoro nuove ed impreviste.	Ottima capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Ottima la capacità a far fronte a situazioni di lavoro nuove ed impreviste anche in situazioni organizzative non ottimali; riesce a massimizzare la propria produttività autoregolandola in funzione degli obiettivi e delle priorità.
4. Prestazioni rese con arricchimento professionale. (peso 20%)	Qualità dell'apporto personale in termini di conoscenza e arricchimento professionale.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è lacunosa e carente.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è accettabile.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è buona.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è eccellente.

**Criteria di valutazione per la progressione economica all'interno delle categorie B e C
validi per i passaggi alla prima posizione economica successiva ai trattamenti tabellari iniziali: B2 – B4 – C2**

FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORI	0 – 1	1,1 – 2	2,1 – 3	3,1 – 4
		Non sufficiente	sufficiente	buono	Ottimo
1. Risultati conseguiti (peso 40%)	Grado di raggiungimento degli obiettivi entro il termine assegnato	Gli obiettivi assegnati non sono stati conseguiti né nei tempi né secondo le modalità e i contenuti stabiliti. (sotto il 40%)	Gli obiettivi assegnati sono stati conseguiti solo parzialmente (in misura compresa tra il 40 e il 50%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.	Significativo il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (in misura compresa tra il 50e il 70%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.	Elevato il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (in misura compresa tra il 70 e il 100%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.
	Grado di realizzazione degli obiettivi	% di conseguimento degli obiettivi assegnati inferiore al 40%.	% di conseguimento degli obiettivi assegnati compreso tra il 40 e il 50%.	% di conseguimento degli obiettivi assegnati compreso tra il 50 e il 70%.	% di conseguimento degli obiettivi assegnati superiore al 70%.
2. Esperienza acquisita (peso 15%)	Attività prestata	Il dipendente ha prestato attività esclusivamente in posizione professionale riferibile a categoria inferiore a quella di ascrizione in mansioni non attinenti al lavoro rivestito.	Il dipendente ha prestato attività in posizione professionale riferibile a categoria inferiore a quella di ascrizione in mansioni afferenti al ruolo rivestito.	Il dipendente ha prestato attività in posizione professionale riferibile alla medesima categoria (o superiore) a quella di ascrizione in mansioni non attinenti al ruolo rivestito.	Il dipendente ha prestato attività in posizione professionale riferibile alla medesima categoria (o superiore) a quella di ascrizione in mansioni afferenti al ruolo rivestito.
3. Impegno e qualità delle prestazioni individuali (peso 30%)	Qualità del lavoro	Il lavoro svolto raramente è soddisfacente; gli errori sono frequenti e di considerevole gravità; poca l'attenzione prestata, scarso l'impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto presenta errori di contenuta entità; necessita di frequenti controlli; discreto impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto è solitamente corretto; gli errori rientrano nella media e sono di lieve entità; i controlli sono periodici; apprezzabile l'impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto è di qualità alta; gli errori sono quasi inesistenti; i controlli sono sporadici; considerevole l'impegno personale.
	Autonomia e responsabilità	Grado di autonomia inadeguato; pressoché inesistente la tendenza ad assumersi responsabilità e la capacità di decisione	Grado di autonomia modesto, non viene fatto più di quanto espressamente richiesto.	Grado di autonomia buono; capacità di coprire appieno il proprio ruolo e la propria area di responsabilità	Grado di autonomia ottimo; eccellente capacità di coprire il proprio ruolo e la propria area di responsabilità

	Grado di adattabilità	Limitata/carente capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Lenta e stentata l'esecuzione dei compiti affidati.	Sufficiente capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro di routine. Difficoltà nello svolgimento di compiti ed attività diversi da quelli abituali.	Buona capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Buona la capacità a far fronte a situazioni di lavoro nuove ed impreviste.	Ottima capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Ottima la capacità a far fronte a situazioni di lavoro nuove ed impreviste anche in situazioni organizzative non ottimali; riesce a massimizzare la propria produttività autoregolandola in funzione degli obiettivi e delle priorità.
	Grado di flessibilità	Limitata/carente capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità inferiore al 40%.	Sufficiente capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità compresa tra il 40 e il 50%.	Buona capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità compresa tra il 50 e il 80%.	Ottima capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità superiore all'80%.
4. Prestazioni rese con arricchimento professionale. (peso 15%)	Qualità dell'apporto personale in termini di conoscenza e arricchimento professionale.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è lacunosa e carente.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è accettabile.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è buona.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è eccellente.
	Aggiornamento	Il dipendente di sua iniziativa non intraprende alcuna attività mirata all'aggiornamento professionale e all'approfondimento della normativa relativa alle materie attinenti alle sue mansioni.	Il dipendente dimostra una modesta propensione ad intraprende di sua iniziativa attività mirate all'aggiornamento professionale e all'approfondimento della normativa relativa alle materie attinenti alle sue mansioni; dedica settimanalmente non più di un paio d'ore all'aggiornamento e allo studio.	Il dipendente dimostra una buona propensione ad intraprendere di sua iniziativa attività mirate all'aggiornamento professionale e all'approfondimento della normativa relativa alle materie attinenti alle sue mansioni; dedica settimanalmente almeno sei ore all'aggiornamento e allo studio.	Il dipendente dimostra una elevata padronanza delle materie di competenza, maturata a seguito di una costante attività di aggiornamento e di studio; ha piena conoscenza del quadro normativo di riferimento e delle sue continue evoluzioni.
	Interventi formativi	Il dipendente non ha partecipato ad alcun corso di formazione nell'ultimo anno.	Il dipendente ha partecipato a uno/due corsi di formazione nell'ultimo anno.	Il dipendente ha partecipato a due/tre corsi di formazione nell'ultimo anno.	Il dipendente ha partecipato a più di tre corsi di formazione nell'ultimo anno.

**Criteria di valutazione per la progressione economica all'interno delle categorie B e C
validi per i passaggi alla seconda posizione economica successiva ai trattamenti tabellari iniziali e fino alla penultima posizione economica**

FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORI	0 – 1	1,1 – 2	2,1 – 3	3,1 – 4
		Non sufficiente	sufficiente	buono	Ottimo
1. Risultati conseguiti (peso 40%)	Grado di raggiungimento degli obiettivi entro il termine assegnato	Gli obiettivi assegnati non sono stati conseguiti né nei tempi né secondo le modalità e i contenuti stabiliti. (sotto il 50%)	Gli obiettivi assegnati sono stati conseguiti solo parzialmente (in misura compresa tra il 50 e il 60%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.	Significativo il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (in misura compresa tra il 60e il 70%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.	Elevato il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (in misura compresa tra il 70 e il 100%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.
	Grado di realizzazione degli obiettivi	% di conseguimento degli obiettivi assegnati inferiore al 50%.	% di conseguimento degli obiettivi assegnati compreso tra il 50 e il 60%.	% di conseguimento degli obiettivi assegnati compreso tra il 60 e il 70%.	% di conseguimento degli obiettivi assegnati superiore al 70%.
2. Impegno e qualità delle prestazioni individuali (peso 40%)	Qualità del lavoro	Il lavoro svolto raramente è soddisfacente; gli errori sono frequenti e di considerevole gravità; poca l'attenzione prestata, scarso l'impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto presenta errori di contenuta entità; necessita di frequenti controlli; discreto impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto è solitamente corretto; gli errori rientrano nella media e sono di lieve entità; i controlli sono periodici; apprezzabile l'impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto è di qualità alta; gli errori sono quasi inesistenti; i controlli sono sporadici; considerevole l'impegno personale.
	Autonomia e responsabilità	Grado di autonomia inadeguato; pressoché inesistente la tendenza ad assumersi responsabilità e la capacità di decisione	Grado di autonomia modesto, non viene fatto più di quanto espressamente richiesto.	Grado di autonomia buono; capacità di coprire appieno il proprio ruolo e la propria area di responsabilità	Grado di autonomia ottimo; eccellente capacità di coprire il proprio ruolo e la propria area di responsabilità
	Grado di adattabilità	Limitata/carente capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Lenta e stentata l'esecuzione dei compiti affidati.	Sufficiente capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro di routine. Difficoltà nello svolgimento di compiti ed attività diversi da quelli abituali.	Buona capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Buona la capacità a far fronte a situazioni di lavoro nuove ed impreviste.	Ottima capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Ottima la capacità a far fronte a situazioni di lavoro nuove ed impreviste anche in situazioni organizzative non ottimali; riesce a massimizzare la propria produttività autoregolandola in funzione degli obiettivi e delle priorità.

	Orientamento all'efficienza	Dimostra scarso interesse verso i problemi di minimizzazione dei costi e dei tempi di attuazione del lavoro, operando scelte costose o che necessitano di tempi lunghi senza considerare alternative.	Dimostra un occasionale interesse verso i problemi di minimizzazione dei costi e dei tempi di attuazione del lavoro, trovando solo raramente soluzioni più rapide o più economiche.	Dimostra un costante interesse verso i problemi di minimizzazione dei costi e dei tempi di attuazione del lavoro, trovando generalmente delle soluzioni vantaggiose in termini economici e di tempo.	Trova costantemente soluzioni per realizzare il lavoro minimizzando l'uso delle risorse; valuta sempre il rapporto costi/benefici di tutte le possibili soluzioni.
	Grado di flessibilità	Limitata/carente capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità inferiore al 40%.	Sufficiente capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità compresa tra il 40 e il 60%.	Buona capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità compresa tra il 60 e il 80%.	Ottima capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità superiore all'80%.
3. Prestazioni rese con arricchimento professionale. (peso 20%)	Qualità dell'apporto personale in termini di conoscenza e arricchimento professionale.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è lacunosa e carente.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è accettabile.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è buona.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è eccellente.
	Capacità di gestire situazioni di crisi	Limitata/carente dinamicità. Atteggiamento passivo di fronte ai problemi; incapacità ad individuare le scale di priorità/importanza tra le variabili di un problema e le possibili soluzioni.	Accettabile dinamicità. Capacità di identificare i problemi emergenti; modesta abilità nel riconoscere le scale di priorità/importanza tra le variabili di un problema e le possibili soluzioni.	Buona dinamicità. Capacità di identificare i problemi emergenti; notevole abilità nell'individuare le scale di priorità/importanza tra le variabili di un problema, dimostrata attraverso una sistematica e razionale organizzazione dei dati e degli elementi disponibili per la soluzione dei problemi.	Ottima dinamicità. Capacità di identificare i problemi emergenti; eccellente abilità nell'individuare le scale di priorità/importanza tra le variabili di un problema, dimostrato attraverso una sistematica e razionale organizzazione dei dati e degli elementi disponibili per la soluzione dei problemi; tempestività nell'elaborazione delle soluzioni e nella quantificazione delle stesse in termini costi/benefici; capacità di cogliere nuove opportunità dalle situazioni di crisi.

	<p>Aggiornamento</p>	<p>Il dipendente di sua iniziativa non intraprende alcuna attività mirata all'aggiornamento professionale e all'approfondimento della normativa relativa alle materie attinenti alle sue mansioni.</p>	<p>Il dipendente dimostra una modesta propensione ad intraprende di sua iniziativa attività mirate all'aggiornamento professionale e all'approfondimento della normativa relativa alle materie attinenti alle sue mansioni; dedica settimanalmente non più di un paio d'ore all'aggiornamento e allo studio.</p>	<p>Il dipendente dimostra una buona propensione ad intraprende di sua iniziativa attività mirate all'aggiornamento professionale e all'approfondimento della normativa relativa alle materie attinenti alle sue mansioni; dedica settimanalmente almeno sei ore all'aggiornamento e allo studio.</p>	<p>Il dipendente dimostra una elevata padronanza delle materie di competenza, maturata a seguito di una costante attività di aggiornamento e di studio; ha piena conoscenza del quadro normativo di riferimento e delle sue continue evoluzioni.</p>
	<p>Interventi formativi</p>	<p>Il dipendente non ha partecipato ad alcun corso di formazione nell'ultimo anno.</p>	<p>Il dipendente ha partecipato a uno/due corsi di formazione nell'ultimo anno.</p>	<p>Il dipendente ha partecipato a due/tre corsi di formazione nell'ultimo anno.</p>	<p>Il dipendente ha partecipato a più di tre corsi di formazione nell'ultimo anno.</p>

**Criteria di valutazione per la progressione economica all'interno delle categorie B e C
validi per i passaggi all'ultima posizione economica nonché per la progressione economica all'interno della categoria D**

FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORI	0 – 1	1,1 – 2	2,1 – 3	3,1 – 4
		Non sufficiente	sufficiente	Buono	Ottimo
1. Risultati conseguiti (peso 40%)	Grado di raggiungimento degli obiettivi entro il termine assegnato	Gli obiettivi assegnati non sono stati conseguiti né nei tempi né secondo le modalità e i contenuti stabiliti. (sotto il 60%)	Gli obiettivi assegnati sono stati conseguiti solo parzialmente (in misura compresa tra il 60 e il 70%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.	Significativo il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (in misura compresa tra il 70e il 80%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.	Elevato il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (in misura compresa tra il 80 e il 100%) nei tempi e secondo le modalità e i contenuti stabiliti.
	Grado di realizzazione degli obiettivi	% di conseguimento degli obiettivi assegnati inferiore al 60%.	% di conseguimento degli obiettivi assegnati compreso tra il 60 e il 70%.	% di conseguimento degli obiettivi assegnati compreso tra il 70 e il 80%.	% di conseguimento degli obiettivi assegnati superiore al 80%.
2. Impegno e qualità delle prestazioni individuali (peso 20%)	Qualità del lavoro	Il lavoro svolto raramente è soddisfacente; gli errori sono frequenti e di considerevole gravità; poca l'attenzione prestata, scarso l'impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto presenta errori di contenuta entità; necessita di frequenti controlli; discreto impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto è solitamente corretto; gli errori rientrano nella media e sono di lieve entità; i controlli sono periodici; apprezzabile l'impegno personale.	Il lavoro abitualmente svolto è di qualità alta; gli errori sono quasi inesistenti; i controlli sono sporadici; considerevole l'impegno personale.
	Autonomia e responsabilità	Grado di autonomia inadeguato; pressoché inesistente la tendenza ad assumersi responsabilità e la capacità di decisione	Grado di autonomia modesto, non viene fatto più di quanto espressamente richiesto.	Grado di autonomia buono; capacità di coprire appieno il proprio ruolo e la propria area di responsabilità	Grado di autonomia ottimo; eccellente capacità di coprire il proprio ruolo e la propria area di responsabilità

Grado di adattabilità	Limitata/carente capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Lenta e stentata l'esecuzione dei compiti affidati.	Sufficiente capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro di routine. Difficoltà nello svolgimento di compiti ed attività diversi da quelli abituali.	Buona capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Buona la capacità a far fronte a situazioni di lavoro nuove ed impreviste.	Ottima capacità di adattamento ai compiti e alle mansioni assegnate e in generale alle esigenze di lavoro. Ottima la capacità a far fronte a situazioni di lavoro nuove ed impreviste anche in situazioni organizzative non ottimali; riesce a massimizzare la propria produttività autoregolandola in funzione degli obiettivi e delle priorità.
Orientamento all'efficienza	Dimostra scarso interesse verso i problemi di minimizzazione dei costi e dei tempi di attuazione del lavoro, operando scelte costose o che necessitano di tempi lunghi senza considerare alternative.	Dimostra un occasionale interesse verso i problemi di minimizzazione dei costi e dei tempi di attuazione del lavoro, trovando solo raramente soluzioni più rapide o più economiche.	Dimostra un costante interesse verso i problemi di minimizzazione dei costi e dei tempi di attuazione del lavoro, trovando generalmente delle soluzioni vantaggiose in termini economici e di tempo.	Trova costantemente soluzioni per realizzare il lavoro minimizzando l'uso delle risorse; valuta sempre il rapporto costi/benefici di tutte le possibili soluzioni.
Grado di flessibilità	Limitata/carente capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità inferiore al 40%.	Sufficiente capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità compresa tra il 40 e il 60%.	Buona capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità compresa tra il 60 e il 80%.	Ottima capacità di svolgere tutte le funzioni di competenza del settore di appartenenza. Flessibilità superiore all'80%.
Capacità di valutare i bisogni dell'utenza esterna e/o interna	Il dipendente assume spesso un atteggiamento scortese e poco disponibile nei confronti degli utenti esterni e/o interni; in genere, presta scarsa attenzione verso i bisogni espressi dall'utenza; di raro si attiva per il soddisfacimento degli stessi.	Il dipendente assume un atteggiamento disponibile nei confronti degli utenti esterni e/o interni; in genere, presta attenzione verso i bisogni espressi dall'utenza; si attiva per il soddisfacimento degli stessi anche se non sempre in grado di valutarne la reale portata.	Il dipendente assume un atteggiamento più che disponibile nei confronti degli utenti esterni e/o interni; apprezzabile è l'attenzione prestata verso i bisogni espressi dall'utenza; si attiva con una certa prontezza per il soddisfacimento degli stessi ed è in grado di valutarne la reale portata.	Il dipendente dimostra massima disponibilità ed un elevato grado di apertura nei confronti degli utenti esterni e/o interni; presta notevole attenzione verso i bisogni espressi dall'utenza ed è in grado di riconoscere anche i bisogni latenti non espressi; si attiva tempestivamente per il soddisfacimento degli stessi ed è in grado di valutarne appieno la reale portata.

	Capacità di generare informazioni all'interno ed all'esterno del proprio ufficio e di sollecitarne la ricezione e la trasmissione al fine di lavorare in una positiva atmosfera di trasparenza e di collaborazione.	Il dipendente non è sensibile al problema di trasmettere e di recepire adeguatamente le informazioni utili per l'efficace svolgimento delle attività. Spesso costituisce un ostacolo al regolare flusso delle informazioni.	Il dipendente limita la trasmissione e la richiesta delle informazioni alle specifiche necessità delle operazioni da eseguire tendendo a concepire l'informazione più come un potere da salvaguardare che come una risorsa da porre a disposizione del gruppo.	Il dipendente è capace di offrire all'attenzione di colleghi e superiori gli elementi di riflessione che possono agevolare il miglioramento e l'esecuzione delle attività. Si dimostra ricettivo alle informazioni altrui e offre un buon grado delle informazioni di ritorno.	Il dipendente dimostra di possedere una considerevole capacità di collaborare con i colleghi e i superiori. Ha un'eccezionale attitudine e capacità a creare attorno a sé un ambiente caratterizzato da informazioni fluide ed altamente costruttive.
3. Prestazioni rese con arricchimento professionale. (peso 20%)	Qualità dell'apporto personale in termini di conoscenza e arricchimento professionale.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è lacunosa e carente.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è accettabile.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è buona.	La conoscenza dei contenuti professionali necessari allo svolgimento delle mansioni specifiche è eccellente.
	Capacità di gestire situazioni di crisi	Limitata/carente dinamicità. Atteggiamento passivo di fronte ai problemi; incapacità ad individuare le scale di priorità/importanza tra le variabili di un problema e le possibili soluzioni.	Accettabile dinamicità. Capacità di identificare i problemi emergenti; modesta abilità nel riconoscere le scale di priorità/importanza tra le variabili di un problema e le possibili soluzioni.	Buona dinamicità. Capacità di identificare i problemi emergenti; notevole abilità nell'individuare le scale di priorità/importanza tra le variabili di un problema, dimostrata attraverso una sistematica e razionale organizzazione dei dati e degli elementi disponibili per la soluzione dei problemi.	Ottima dinamicità. Capacità di identificare i problemi emergenti; eccellenti abilità nell'individuare le scale di priorità/importanza tra le variabili di un problema, dimostrata attraverso una sistematica e razionale organizzazione dei dati e degli elementi disponibili per la soluzione dei problemi; tempestività nell'elaborazione delle soluzioni e nella quantificazione delle stesse in termini costi/benefici; capacità di cogliere nuove opportunità dalle situazioni di crisi.

	Aggiornamento	Il dipendente di sua iniziativa non intraprende alcuna attività mirata all'aggiornamento professionale e all'approfondimento della normativa relativa alle materie attinenti alle sue mansioni.	Il dipendente dimostra una modesta propensione ad intraprendere di sua iniziativa attività mirate all'aggiornamento professionale e all'approfondimento della normativa relativa alle materie attinenti alle sue mansioni; dedica settimanalmente non più di un paio d'ore all'aggiornamento e allo studio.	Il dipendente dimostra una buona propensione ad intraprendere di sua iniziativa attività mirate all'aggiornamento professionale e all'approfondimento della normativa relativa alle materie attinenti alle sue mansioni; dedica settimanalmente almeno sei ore all'aggiornamento e allo studio.	Il dipendente dimostra una elevata padronanza delle materie di competenza, maturata a seguito di una costante attività di aggiornamento e di studio; ha piena conoscenza del quadro normativo di riferimento e delle sue continue evoluzioni.
	Interventi formativi	Il dipendente non ha partecipato ad alcun corso di formazione nell'ultimo anno.	Il dipendente ha partecipato a uno/due corsi di formazione nell'ultimo anno.	Il dipendente ha partecipato a due/tre corsi di formazione nell'ultimo anno.	Il dipendente ha partecipato a più di tre corsi di formazione nell'ultimo anno.
4. Capacità organizzativa e di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi gestionali. (peso 20%)	Capacità di organizzare il proprio tempo.	Capacità di programmazione dell'attività limitata alla sola gestione della giornata lavorativa. Notevoli difficoltà nella predisposizione di un documento di programmazione.	Capacità di programmazione dell'attività lavorativa accettabile ovvero limitata alla gestione di una intera settimana lavorativa. Capacità di predisporre un documento di programmazione di discreta qualità.	Capacità di programmazione dell'attività lavorativa notevole ovvero limitata alla gestione di un intero mese lavorativo. Capacità di predisporre un documento di programmazione di apprezzabile qualità.	Capacità di programmazione dell'attività lavorativa eccellente relativa alla gestione di un intero anno lavorativo. Capacità di predisporre un documento di programmazione di ottima qualità.
	Capacità di fare proposte migliorative.	Il dipendente nel corso dell'anno non ha formulato alcuna proposta finalizzata alla razionalizzazione delle procedure ovvero al miglioramento dei servizi erogati all'utenza in termini di maggiore accessibilità e comodità e fruizione del servizio ovvero all'erogazione di nuovi servizi.	Il dipendente nel corso dell'anno ha formulato una o più proposte di discreta qualità finalizzate alla razionalizzazione delle procedure ovvero al miglioramento dei servizi erogati all'utenza in termini di maggiore accessibilità e comodità e fruizione del servizio ovvero all'erogazione di nuovi servizi.	Il dipendente nel corso dell'anno ha formulato più di una proposta di accettabile qualità finalizzata alla razionalizzazione delle procedure ovvero al miglioramento dei servizi erogati all'utenza in termini di maggiore accessibilità e comodità e fruizione del servizio ovvero all'erogazione di nuovi servizi.	Il dipendente nel corso dell'anno ha formulato e realizzato più di una proposta di eccellente qualità finalizzata alla razionalizzazione delle procedure ovvero al miglioramento dei servizi erogati all'utenza in termini di maggiore accessibilità e comodità e fruizione del servizio ovvero all'erogazione di nuovi servizi.

Capacità di sfruttare le risorse disponibili	Il dipendente ha una limitata conoscenza delle risorse disponibili; non ha le capacità di sfruttare e di valorizzare le stesse.	Il dipendente ha una discreta conoscenza delle risorse disponibili; dimostra di possedere modeste capacità di sfruttare e di valorizzare le stesse.	Il dipendente ha una buona conoscenza delle risorse disponibili; dimostra di possedere apprezzabili capacità di sfruttare e di valorizzare le stesse.	Il dipendente conosce appieno le risorse disponibili; dimostra di possedere considerevoli capacità di sfruttare e di valorizzare le stesse.
--	---	---	---	---

Art.9 (*)

Modalità di graduazione delle posizioni organizzative dei responsabili degli uffici e servizi: Parametri di individuazione

Nei comuni privi di personale di qualifica dirigenziale ai dipendenti appartenenti alla categoria D (o C nel caso non vi siano dipendenti di categoria D), nominati con decreto sindacale quali responsabili di settore, ai sensi dell'art. 109 del D. Lgs. 267/2000 e titolari in via esclusiva delle competenze indicate all'art. 107 del medesimo decreto legislativo, vengono attribuite le retribuzioni di posizione e di risultato nei limiti previsti dall'art. 10, commi 1 e 2 del CCNL 31/03/1999 (o nei limiti di cui all'art 11, comma 3, e art. 10, comma 3, del CCNL 31/03/1999 nel caso non vi siano dipendenti di categoria D).

La retribuzione di posizione varia fra un valore minimo e un valore massimo, rispettivamente di € 5.164,57 e € 12.911,42 (art. 10, comma 2, del CCNL 31/03/1999).

I criteri generali cui attenersi per la graduazione delle posizioni organizzative sono i seguenti:

- Complessità e rilevanza organizzativa e gestionale;
- Responsabilità gestionali e amministrative interne o esterne;
- Quantità di risorse assegnate (budget, numero dipendenti);
- Professionalità richiesta per la direzione della struttura organizzativa.

Nell'ambito dei criteri generali la presente metodologia individua specifici elementi di valutazione e i relativi peso e punteggio.

ELEMENTI DI VALUTAZIONE

Gli elementi di valutazione sono:

1. Personale funzionalmente assegnato;
2. Servizi assegnati e loro complessità;
3. Risorse finanziarie gestite;
4. Competenze professionali e complessità organizzativa;
5. Rilevanza e visibilità interna ed esterna.

Per ciascun fattore sono di seguito identificati i punteggi massimi ai fini della pesatura. Il punteggio massimo complessivamente ottenibile è 30.

Spetta all'OIV validare la pesatura delle posizioni.

I fattori di valutazioni vengono sviluppati nei seguenti termini:

PERSONALE FUNZIONALMENTE ASSEGNATO (max. 3 punti)

Misura il grado di complessità organizzativa e gestionale in relazione al numero di dipendenti assegnati e le ore da essi svolte. Si prende a riferimento il numero di dipendenti previsti in pianta organica ed il numero di ore da essi effettuate.

INDICATORE	PUNTEGGIO
Basso	0-1 punti
Medio	2 punti
Elevato	3 punti

SERVIZI ASSEGNATI E LORO COMPLESSITA' (max. 6 punti)

Misura il grado di complessità organizzativa e gestionale in relazione:

- al numero di servizi assegnati ed alla complessità normativa da essi presentata. Si prende a riferimento il numero di programmi assegnato nel Documento Unico di Programmazione;

INDICATORE	PUNTEGGIO
Basso	0-1 punti
Medio	2 punti
Elevato	3 punti

- alla complessità normativa da essi presentata.

INDICATORE	PUNTEGGIO
Basso	0-1 punti
Medio	2 punti
Elevato	3 punti

RISORSE FINANZIARIE GESTITE (max. 3 punti)

Questo fattore misura il grado di responsabilità sulle risorse gestite collegato alla posizione. E' valutato in riferimento alla quantità delle risorse (entrate + spese) per le quali è assegnata la responsabilità di procedimento;

INDICATORE	PUNTEGGIO
Basso	0-1 punti
Medio	2 punti
Elevato	3 punti

COMPETENZE PROFESSIONALI E COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA (max. 10 punti)

Questo fattore misura il grado di complessità tecnico/organizzativo richiesto dalla posizione, nonché il grado di rischio a cui il titolare è esposto secondo le seguenti voci:

- Formazione di base, rapportata al titolo di studio e alle conoscenze/capacità professionali specifiche richieste dalla posizione. La valutazione è effettuata anche in riferimento alla capacità di analisi e sintesi, ed al grado di conoscenza (specialistica, monospecialistica o plurispecialistica) richieste dalla posizione,

INDICATORE	PUNTEGGIO
Basso	0-1 punti
Medio	2-3 punti
Elevato	4 punti

- Tipo di decisioni assunte (tecnico professionali o direzionali), grado di discrezionalità tecnica e flessibilità organizzativa ed oraria richiesti dalla posizione

INDICATORE	PUNTEGGIO
Basso	0-1 punti
Medio	2 punti
Elevato	3 punti

- Grado di esposizione al rischio

INDICATORE	PUNTEGGIO
Basso	0-1 punti
Medio	2 punti
Elevato	3 punti

RILEVANZA E VISIBILITA' ESTERNA ED INTERNA (max. 8 punti)

- Grado Strategicità: Misura l'importanza attribuita a ciascun settore dal Sindaco in relazione alle linee programmatiche di mandato e al piano strategico che lo stesso intende perseguire.

INDICATORE	PESATURA
Basso	0-1 punti
Medio	2 punti
Elevato	3 punti

- Impatto dell'attività svolta sulla complessiva immagine dell'ente

INDICATORE	PESATURA
Basso	0/1 punti
Medio	2 punti
Elevato	3 punti

- Complessità delle relazioni. Misura il grado di rilevanza e frequenza dei rapporti con interlocutori interni, esterni ed istituzionali. Le relazioni possono essere di scarsa rilevanza contenutistica, prevalentemente di natura indiretta (epistolare), limitate all'interno del settore, oppure vaste e significative, di natura diretta ed indiretta, finalizzate alla soluzione di problemi rilevanti e comportare un trasferimento di informazioni elaborate e complesse.

INDICATORE	PESATURA
Basso	0 punti
Medio	1 punto
Elevato	2 punti

FASCE PER LA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

Una volta effettuata la pesatura delle posizioni organizzative la retribuzione di posizione viene determinata facendo riferimento alle seguenti fasce:

PUNTEGGIO	FASCIA DI RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
0 punti	€ 5.164,57
da 1 punto a 29 punti	L'importo minimo (€ 5.164,57) è aumentato di € 258,22 per ogni punto
30 punti	€ 12.911,42

Se le risorse destinate al finanziamento delle posizioni organizzative non saranno sufficienti a coprire interamente gli importi risultanti dalla pesatura delle posizioni, detti importi verranno ridotti proporzionalmente fino a concorrenza delle risorse stanziare.

(*) Articolo modificato con deliberazione di G.C. n. 22 del 30.03.2016

Art. 10 (*)

Valutazione della retribuzione di risultato e relativo calcolo

1. L'importo della retribuzione di risultato può variare da un minimo del dieci ad un massimo del venticinque per cento della retribuzione di posizione corrisposta al dipendente incaricato.
2. L'assegnazione dell'indennità di risultato avverrà secondo la seguente scheda di valutazione:

Parametri	Valutazione	Punti
1) Rispetto dei tempi assegnati	Elevata	3
	Sufficiente	2
	Ridotta	1
	Negativa	0
2) Semplificazione delle fasi progettuali	Elevata	3

	Sufficiente	2
	Ridotta	1
	Negativa	0
3) Incisività nella realizzazione del programma dell'ente	Elevata	3
	Sufficiente	2
	Ridotta	1
	Negativa	0
4) Congruità rispetto alle linee politico-programmatiche	Elevata	3
	Sufficiente	2
	Ridotta	1
	Negativa	0

5) Livello di miglioramento dell'attività di routine	Elevata	3
	Sufficiente	2
	Ridotta	1
	Negativa	0
6) Risultato conseguente rispetto al contesto ambientale interno/esterno	Elevata	3
	Sufficiente	2
	Ridotta	1
	Negativa	0
7) Obiettivi legati al PEG	Raggiungimento al 100%	6
	Dal 99% all' 80%	5
	Dal 79% al 65%	4
	Dal 64% al 50%	3
	Dal 49% al 30%	2
	Sotto il 30%	1

PUNTI TOTALI n. _____

Per i punteggi pari o inferiori a 7 punti	non si assegna l'indennità di risultato e l'incarico si intende revocato.
Per il punteggio pari a 8 punti	si assegna l'indennità di risultato pari al 10% dell'indennità di posizione.
Per il punteggio pari a 30 punti	si assegna l'indennità di risultato pari al 25% dell'indennità di posizione.
Per punteggi tra 8 e 30 punti	si procede in proporzione per interpolazione lineare.

La percentuale di indennità di risultato (I.R.) per un punteggio (P) ottenuto all'interno dell'intervallo tra 8 e 30 punti è ottenuta con la seguente formula:

$$\text{I.R. (in percentuale)} = \frac{100 + (15 \times P)}{22}$$

La valutazione dei responsabili del servizio, ai fini dell'assegnazione dell'indennità di risultato, è seguita dal Segretario Comunale.

() articolo modificato con Delibera n. 15 del 13/05/2013 del Commissario Straordinario assunta con i poteri della Giunta Comunale.*

COMUNE DI CARUGO

Provincia di Como

REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI DIPENDENTI

Concordato

Nella riunione di concertazione del 18.10.2006 da

- delegazione sindacale

- delegazione di parte pubblica

Approvato

con deliberazione della Giunta Comunale n.58 del 23 ottobre 2006 –
immediatamente esecutiva

Depositato

presso l'Ufficio di Segreteria Comunale per 15 giorni consecutivi dal 22
novembre 2006

Entra in vigore l'01 gennaio 2007

Il presente Regolamento è stato modificato con atto del Commissario Straordinario, assunto con i poteri della Giunta Comunale, n. 15 in data 13 Maggio 2013 e pubblicato all'Albo Pretorio del Comune di CARUGO per giorni 15 consecutivi dal 16 Maggio 2013 al 31 Maggio 2013.

Ai sensi dell'art.13 – comma 2 - dello Statuto Comunale è stato pubblicato, all'Albo Pretorio del Comune di CARUGO e negli altri luoghi consueti, l'avviso di deposito presso la segreteria comunale del presente regolamento dal 27 Maggio 2013 all'11 Giugno 2013; non sono pervenute osservazione né reclami.

La modifica all'art. 10 del presente Regolamento di organizzazione interna è stata approvata con delibera del Commissario Straordinario, assunta con i poteri della Giunta Comunale n. 15 in data 13/05/2013 dichiarata immediatamente eseguibile.

Carugo, li 12/06/2013



IL SEGRETARIO GENERALE
(D.ssa Guglielmina Caretto)