

**Comune di Massarosa
Provincia di Lucca**

**Sistema di Misurazione e
Valutazione della Performance**
(art. 25 del Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi)

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per il seguito anche SMIVAP, è improntato all'applicazione delle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/2009.

Obiettivo prioritario è innescare un processo di miglioramento continuo delle strutture dell'Ente, individuando standards di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate, a cui tendere nel medio periodo mediante la valorizzazione del personale, fulcro di ogni processo di cambiamento.

A tal fine vengono fissati quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale, i concetti di meritocrazia, di selettività nell'erogazione dei premi, di valutazione delle performances, sia a livello di ente che di singolo dipendente/dirigente.

Nell'esercizio dell'autonomia riconosciuta agli enti locali, con il presente Sistema si determinano le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti.

Esso rappresenta pertanto, altresì, uno strumento di diffusione, tra tutto il personale dell'Ente, delle informazioni relative al sistema di valutazione.

Lo SMIVAP si inserisce all'interno del più vasto sistema attuativo della legge 4 marzo 2009, n 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

In particolare lo SMIVAP si integra con:

- il sistema di formazione permanente tramite il quale si favorisce la crescita delle competenze interne;
- il sistema di mobilità interna in seno all'Ente, fornendo interessanti elementi conoscitivi sulla professionalità e sulle competenze, al fine di ottenere la migliore collocazione del personale;
- il sistema di incentivazione che mira a valorizzare, secondo logiche selettive, i dipendenti più meritevoli, mediante forme di incentivazione economiche ed organizzative (formazione, assegnazione di compiti/attività più stimolanti, mobilità interna, partecipazione a progetti, percorsi di carriera).
- il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale;
- i sistemi di gestione delle risorse umane.

Il presente SMIVAP entra in vigore dall'anno 2011.

FINALITA'

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMIVAP) del Comune di Massarosa, nello specifico è finalizzato a:

- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- Raggiungere elevati standards economici delle funzioni e dei servizi;
- Orientare la performance delle figure apicali e del restante personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore, come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- Responsabilizzare i dipendenti che ricoprono i ruoli apicali in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- Promuovere nei dipendenti apicali la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativa sul raggiungimento degli obiettivi programmati.

DESCRIZIONE DEL SISTEMA

L'organizzazione dell'Ente:

Il presente sistema si applica a tutto il personale del Comune di Massarosa ed in particolare:

- Al Personale dirigente, sia di ruolo che a tempo determinato;
- Ai titolari di posizione organizzativa;
- Al personale inquadrato in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato.

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in settori a capo dei quali sono collocati i dirigenti. I settori a loro volta sono organizzati in UU.OO. che rappresentano un livello di coordinamento la cui responsabilità è posta in capo ad uno dei dirigenti. Il Direttore Generale, a capo della struttura gestionale, si avvale dei singoli dirigenti e della conferenza dei dirigenti per svolgere le proprie funzioni direzionali.

Oggetto

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

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

Collegamento con gli altri sistemi di gestione:

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

1. Il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale;
2. I sistemi di gestione delle risorse umane.

Il **Sistema di programmazione e controllo** è completamente integrato con il presente sistema, costituendo di fatto l'imput iniziale dell'intero processo che si realizza attraverso la definizione delle azioni strategiche di mandato, nonché gli obiettivi pluriennali ed annuali. I documenti di pianificazione strategica, di programmazione annuale e di rendicontazione sono costruiti secondo una logica a cascata che assicura il costante orientamento alla strategia. Le azioni strategiche e gli obiettivi sono sviluppati, progressivamente, attraverso l'individuazione delle risorse dedicate, delle attività, della tempistica, degli indicatori di risultato e dei valori attesi, oltre a indicatori di outcome riferiti ai principali assets strategici individuati dall'Amministrazione.

I **sistemi di gestione delle risorse umane** esistenti sono parzialmente collegati agli esiti della valutazione delle performance. Tale aspetto pertanto necessita di un percorso di sviluppo mirato ad assicurare nel medio periodo un'integrazione completa, nel rispetto dei principi fondanti la riforma.

In particolare:

1. **Formazione:** la formazione è mirata a sviluppare le competenze che, anche a seguito dei processi di valutazione della performance, risultano maggiormente carenti. Inoltre la programmazione del piano formativo è definita in stretto raccordo con le politiche strategiche e, pertanto, rappresenta uno strumento flessibile che assicura il tempestivo supporto ai servizi in relazione ai mutamenti organizzativi ed ambientali.
2. **I percorsi di carriera:** nella disciplina di tale istituto dovrà essere inserito anche il trend di performance di risultato.
3. **Il sistema incentivante,** i cui elementi fondanti sono contenuti nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, viene disciplinato, per quanto attiene il riparto delle risorse economiche, nell'ambito della Contrattazione decentrata nel rispetto dei principi fissati dalla Legge. Tutti gli strumenti di incentivazione saranno collegati alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione

della performance organizzativa ed individuale.

La trasparenza dello SMIVAP:

Contestualmente all'approvazione del presente sistema sarà adeguata la sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito" contenuta nel sito istituzionale del Comune di Massarosa.

Il sito dovrà gradualmente adeguarsi all'impostazione data nel presente documento, al fine di assicurare l'accessibilità totale agli utenti di tutte le informazioni inerenti il ciclo di gestione della performance, in particolare dovrà contenere:

1. Dati informativi concernenti il personale dirigente e titolari di P.O.;
2. Dati relativi ad incarichi e consulenze;
3. Dati relativi all'organizzazione dell'Ente;
4. Dati relativi:
 - all'attività di programmazione con l'evidenziazione dei risultati attesi;
 - alla gestione, con particolare riferimento ai servizi erogati e agli esiti di eventuali indagini sulla soddisfazione dell'utenza;
 - alla rendicontazione, con l'evidenziazione dei risultati raggiunti e degli impatti ottenuti dalle politiche adottate.

GLI ATTORI

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

- a) Gli Organi di indirizzo politico amministrativo esercitano le funzioni ad essi attribuite dalla Legge, dallo Statuto Comunale, dal Regolamento di Organizzazione e dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.
- b) L'Organismo Indipendente di Valutazione:
 - monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
 - comunica tempestivamente le criticità riscontrate;
 - valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
 - Supporta la Direzione Generale nella predisposizione e/o aggiornamento dello SMIVAP.
 - Supporta la Direzione Generale nella pesatura delle Posizioni Dirigenziali, delle Alte Professionalità e delle Posizioni Organizzative secondo le procedure stabilite nel Regolamento di Organizzazione e nel presente documento;
 - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs.n.150/2009, secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs.n.150/2009;
 - è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione di cui all'articolo 13 del D.Lgs.n.150/2009;
 - promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;

- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.
- c) I Dirigenti
- effettuano la valutazione annuale dei titolari di Posizione Organizzativa da loro individuati;
 - effettuano la valutazione di tutti i dipendenti assegnati al loro servizio al 31.12 di ogni anno di riferimento. Per il personale assegnato durante l'anno, ma già in servizio presso l'Ente, saranno mediate le valutazioni dei dirigenti interessati.

PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA

Lo SMIVAP si realizza secondo le fasi del ciclo di gestione della performance dell'Ente:

Definizione dei documenti di Programmazione

I documenti di programmazione sono costruiti secondo una logica a cascata che parte dal mandato del sindaco per tradursi nei programmi/azioni strategiche all'interno del Piano Generale di Sviluppo, a loro volta articolati prima in programmi triennali nella Relazione Previsionale Programmatica ed infine in obiettivi annuali nel PEG/PDO.

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

La struttura del PEG/PDO è articolata in programmi, progetti e sottoprogetti, per i quali vengono individuati:

- indicatori di Performance Organizzativa;
- indicatori di risultato, le risorse umane coinvolte e le risorse finanziarie disponibili in bilancio. I dirigenti e i titolari di posizione organizzativa sono responsabili di tutti gli obiettivi assegnati al settore/servizio che coordinano. Il personale può essere collegato dal proprio dirigente/PO agli obiettivi in gruppo o individualmente.
- La Direzione Generale, sentito eventualmente l' OIV, attribuisce i pesi agli obiettivi al fine della valutazione della Performance dei Dirigenti e delle PO.

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

In tale occasione il dirigente consegna ad ogni dipendente una scheda individuale che riporta gli obiettivi (ed i relativi indicatori) in cui è coinvolto e alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare.

Monitoraggio in corso di esercizio;

Trimestralmente viene monitorato lo stato di avanzamento degli obiettivi. In questa sede i Dirigenti oltre a rendicontare il lo stato di avanzamento possono proporre eventuali correttivi, connessi al mutato contesto organizzativo o strategico.

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

Al momento della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi il dirigente può anche organizzare riunioni di Servizio per confrontarsi con i dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. Nell'ambito della riunione i dipendenti comunicano eventuali difficoltà o elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi.

In tale occasione il dirigente è tenuto a fissare incontri individuali con i dipendenti nel caso siano riscontrate particolari difficoltà o comportamenti non in linea con il raggiungimento degli obiettivi.

Tale fase dovrà concludersi possibilmente entro i mesi di luglio/settembre.

OGGETTO

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

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La Performance Organizzativa viene monitorata, a regime, nei seguenti macro ambiti:

- a) Grado di attuazione della strategia ed impatto sociale (outcome) dell'azione amministrativa;
- b) Il portafoglio delle attività e dei servizi;
- c) Lo stato di salute dell'Amministrazione.

Tabella 1

AMBITI	FINALITA'	DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE	DOCUMENTI RENDICONTAZIONE	INDICATORE TARGET
Grado di attuazione della strategia ed impatto dell'azione amministrativa	Assicurare l'attuazione delle azioni strategiche individuate ad inizio mandato dall'Organo di indirizzo Politico	-Piano generale di sviluppo -Relazione previsionale programmatica - Bilancio pluriennale	- Consuntivo PGS	Output; Outcome
Portafoglio delle attività e dei servizi	Perseguire il miglioramento progressivo della qualità dei servizi erogati- Ottimizzare i costi dei servizi erogati	Piano esecutivo di gestione. Bilancio di previsione. Carte dei servizi.	Consuntivo PEG/PDO	Efficienza; Qualità percepita (customer Satisfaction); Qualità effettiva.
Stato di salute dell'amministrazione	Garantire l'ottimale funzionamento dell'amministrazione in riferimento alla dimensione economico finanziaria, organizzativa e alla relazione con gli stakeholder	Piano esecutivo di gestione. Bilancio di previsione.	Consuntivo PEG/PDO	Efficacia e analisi di clima organizzativo.

Gli indicatori relativi alla valutazione di obiettivi attinenti ai macro-ambiti suddetti, al fine della misurazione della performance organizzativa, verranno introdotti gradualmente. In sede di prima applicazione, e comunque fino a nuova e diversa disposizione, del presente sistema di misurazione e valutazione della performance, gli indicatori di performance organizzativa dell'Ente saranno costituiti dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi di PEG/PDO a livello di Ente: tale percentuale sarà data dalla media delle percentuali di realizzazione degli obiettivi da parte dei vari Centri di Responsabilità (Settori).

Indipendentemente dal tipo di indicatore usato, gli indicatori dovranno comunque essere ricondotti ad un valore percentuale; la performance organizzativa dell'Ente, pertanto, sarà: ottima con valori dell'indicatore (o del valore medio degli indicatori nel caso di più indicatori) > dell' 80%; significativa con valori nell'intervallo 70,1%-80%; mediocre con valori nell'intervallo 60,1%-70%; scarsa con valori nell'intervallo 50,1%-60%; gravemente insufficiente con valori pari o inferiori a 50%.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale del personale dipendente del comune di Massarosa è regolata nel dettaglio dai sotto riportati sistemi di valutazione riportanti la metodologia applicata rispettivamente per i dipendenti che ricoprono i ruoli di: Dirigente, Posizione Organizzativa e restante personale dipendente.

COMUNE DI MASSAROSA
Provincia di Lucca

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE

SISTEMA PER **DEI DIRIGENTI**

COMUNE DI MASSAROSA
Provincia di Lucca

=====

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Il contratto collettivo di lavoro dei dirigenti del comparto Regioni - Enti Locali del 23 dicembre 1999 ed in particolare l'art.26 definisce il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato dei dirigenti.

Gli enti adottano preventivamente, ai sensi dell'art.14 del C.C.N.L. del 23/12/1999, i criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti nonché dei relativi risultati di gestione. Inoltre, l'art.26 prevede che gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alla responsabilità gestionali interne ed esterne.

Il vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Massarosa detta le linee generali sulle finalità e sulla procedura del sistema di valutazione dei dirigenti.

Il suddetto Regolamento in particolare stabilisce che i dirigenti, ivi compresi i dirigenti assunti a tempo determinato con contratto di diritto pubblico o privato, sono responsabili del risultato dell'attività svolta dalle strutture alle quali sono preposti, della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali loro affidati e degli adempimenti ad essi attribuiti dallo statuto e dai regolamenti comunali. La valutazione dei risultati è disciplinata dalla procedura stabilita dal Regolamento stesso in conformità al contratto collettivo vigente.

Il presente documento stabilisce, nel dettaglio, i criteri e le procedure del sistema di valutazione dei dirigenti.

Finalità della valutazione:

Il sistema di valutazione dei dirigenti è finalizzato:

1. a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali;
2. è strumento per la corretta attribuzione del trattamento economico;
3. a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati;
4. a sviluppare nel senso di valorizzare le risorse professionali e nel contempo evidenziare le esigenze formative, di carriera, di ricambio;
5. a disincentivare i comportamenti non produttivi;
6. ad orientare i contributi ed i comportamenti verso gli aspetti critici dell'organizzazione.

Composizione del sistema di valutazione:

- valutazione delle posizioni
- graduazione delle funzioni attribuite ai dirigenti (per retribuzione di posizione);
- valutazione delle prestazioni
- valutazione dei risultati della gestione e valutazione dei comportamenti individuali.

Procedura di valutazione:

La valutazione dei dirigenti si attua con la seguente procedura, sulla base delle linee dettate dal Regolamento di Organizzazione:

- La direzione generale propone alla Giunta i criteri di valutazione e la definizione del trattamento economico accessorio, **anche avvalendosi dell'OIV**;
- La Giunta approva i criteri su cui si basa il sistema di valutazione dei dirigenti;

- Sulla base dei suddetti criteri viene effettuata, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, la valutazione dei dirigenti su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione e sentita la Direzione Generale (in particolare per quanto riguarda i comportamenti gestionali);
- Il Direttore Generale propone al Sindaco la valutazione, il quale adotta il relativo provvedimento;
- La liquidazione avviene con determinazione del dirigente del Servizio Sviluppo Organizzativo;
- La pesatura delle posizioni e la valutazione dei risultati vengono rese note agli interessati;
- Sulla valutazione dei risultati gli interessati possono presentare le proprie controdeduzioni a giustificazione della propria attività (principio del contraddittorio) entro sette giorni dal ricevimento degli esiti della valutazione;
- Il Sindaco decide definitivamente in merito alle controdeduzioni entro ulteriori sette giorni dal ricevimento delle osservazioni del Dirigente;
- E' la Giunta a graduare le funzioni in relazione all'importanza della struttura affidata e delle responsabilità correlate alle funzioni attribuite. Spetta al Sindaco la valutazione dei risultati dell'attività dirigenziale, su proposta dell' OIV e sentita la direzione generale;

Alla graduazione delle posizioni è correlata la retribuzione di posizione prevista dal C.C.N.L. del 23/12/1999 (art.27) e da quello del 12/02/2002 (art.1).

La valutazione delle posizioni viene effettuata periodicamente e comunque necessariamente quando si varia la struttura organizzativa dell'ente, oppure quando vengano definiti diversamente i contenuti degli incarichi dirigenziali.

L'indennità di posizione viene erogata mensilmente in proporzione all'indennità annua attribuita calcolata sulla base dei criteri di seguito stabiliti e viene ridefinita a seguito di modificazioni nell'attribuzione degli incarichi.

Alla valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi stabiliti ed alla valutazione dei comportamenti gestionali è correlata la retribuzione di risultato prevista dal C.C.N.L. del 23/12/1999 (art.29).

L'erogazione della retribuzione di posizione sarà effettuata in quota parte mensile, mentre la retribuzione di risultato verrà erogata annualmente ad avvenuta valutazione.

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI (delibera GC n° 6 del 20.01.2010)

Il contratto collettivo di lavoro dei dirigenti del comparto Regioni - Enti Locali del 23 dicembre 1999 ed in particolare l'art. 26 definisce il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato dei dirigenti.

Gli enti adottano preventivamente, ai sensi dell'art.14 del C.C.N.L. del 23/12/1999, i criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti nonché dei relativi risultati di gestione. Inoltre, l'art.26 prevede che gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alla responsabilità gestionali interne ed esterne.

Il presente documento stabilisce i criteri e le procedure del sistema di valutazione della posizione delle funzioni dei dirigenti.

La retribuzione di posizione è definita, nei limiti delle disponibilità delle risorse di cui all'art. 26 del C.C.N.L. del 23/12/1999, entro i valori annui lordi (per tredici mensilità) minimi e massimi previsti dal C.C.N.L.

PROCEDURA DI VALUTAZIONE

La valutazione della posizione dei dirigenti si attua con la seguente procedura:

- La direzione generale propone alla Giunta, applicando i seguenti criteri di valutazione, la definizione della graduazione delle funzioni ai fini del trattamento economico accessorio, avvalendosi del nucleo di valutazione;

- La Giunta approva la graduazione delle funzioni in relazione all'importanza della struttura affidata e delle responsabilità correlate alle funzioni attribuite.
- Alla graduazione delle posizioni è correlata la retribuzione di posizione prevista dal C.C.N.L. del 23/12/1999 (art.27) e da quello del 12/02/2002 (art.1).

La valutazione delle posizioni viene effettuata periodicamente (annualmente, nel mese di dicembre) e comunque necessariamente quando si varia la struttura organizzativa dell'Ente, oppure quando vengano definiti diversamente i contenuti degli incarichi dirigenziali.

L'indennità di posizione viene erogata mensilmente in proporzione all'indennità annua attribuita calcolata sulla base dei criteri di seguito stabiliti e viene ridefinita a seguito di modificazioni nell'attribuzione degli incarichi.

CRITERI DI VALUTAZIONE

La graduazione delle funzioni dei Dirigenti di Settore per l'attribuzione della retribuzione di posizione viene effettuata sulla base di fattori connessi alla complessità organizzativo-gestionale per ognuno dei quali si individuano i seguenti indicatori:

COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA E RESPONSABILITA' GESTIONALE (MAX 35)

Fattori:

- Consistenza quantitativa e qualitativa del personale assegnato (max 10 punti)
- Complessità delle attività espletate (max 10 punti)
- Dimensione relazionale della posizione (max 10 punti)
- Dimensione del budget della struttura (max 5 punti)

Consistenza quantitativa e qualitativa del personale assegnato (max 10 pt):

Vengono prese in considerazione le unità di personale dipendente assegnate al settore (anche a tempo determinato e senza dare un peso ridotto al personale in part-time) e viene attribuito un parametro differenziato in base alle categorie di appartenenza come di seguito riportato :

Categ.	Parametro
D3G	1
D1	0,90
C	0,80
B3G	0,70
B1	0,60
A	0,50

In base al punteggio ottenuto dalla consistenza quantitativa e qualitativa del personale assegnato si individua la classe di valori di appartenenza alla quale corrisponde un punteggio da 1 a 10 come di seguito riportato:

- Fino a 5,99 punti 2
- da 6 a 10,99 punti 4
- da 11 a 15,99 punti 6
- da 16 a 20 punti 8
- oltre 20 punti 10

Nel caso in cui la gestione di una parte del personale sia assegnata al titolare di Posizione Organizzativa istituita nel Settore, il punteggio relativo al personale assegnato alla Posizione Organizzativa viene ripartito in ugual misura tra il dirigente ed il titolare di Posizione Organizzativa.

Complessità delle attività espletate (max 10 pt):

saranno valutate:

- la diversità delle competenze (alta 4 – media 2 – bassa 0)
- la profondità delle competenze (alta 4 – media 2 – bassa 0)
- la competenza specifica (alta 2 – media 1 – bassa 0)

Dimensione relazionale della posizione (max 10 pt):

sarà tenuta in considerazione:

- la frequenza dei contatti interni (alta 5 – media 3 – bassa 1)
- la frequenza dei contatti esterni (alta 5 – media 3 – bassa 1)

Dimensione del budget della struttura (max 5 pt):

sarà considerato l'ammontare del budget assegnato per settori rapportato al numero dei dipendenti. Per budget si propone di utilizzare l'ammontare degli stanziamenti previsti nei capitoli di entrata assegnati, sommato all'ammontare della capacità di spesa correlata al centro di spesa del bilancio di previsione. In base al rapporto, ottenuto dall'ammontare del budget/n° dipendenti del settore, si individua la classe di valori di appartenenza alla quale corrisponde il seguente punteggio da 1 a 5:

minore di € 120.000,00	punti 1
da € 120.000 a € 200.000,00	punti 2
da € 200.001 a € 300.000,00	punti 3
da € 300.001 a € 500.000,00	punti 4
superiore a € 500.000,00	punti 5

In presenza di Posizione Organizzativa e nell'eventualità che una parte del budget sia gestito direttamente dalla Posizione Organizzativa, il valore ottenuto dal rapporto budget/n° dipendenti sarà proporzionalmente ridotto in base alla rilevanza qualitativa della gestione delle risorse attribuite con delega alla Posizione Organizzativa stessa e pertanto nel modo seguente:

Posizione Organizzativa

Dirigente

- accertamenti, impegni e liquidazioni	20% del valore stimato originariamente
- impegni e liquidazioni	30% “
- accertamenti e liquidazioni	40% “
- liquidazioni	50% “

- Per l'attribuzione del fondo di posizione ai dirigenti che hanno l'incarico di direzione di più settori, la valutazione complessiva dei settori attribuiti viene determinata sommando la valutazione del settore che ha ottenuto il punteggio più elevato al 40% del punteggio ottenuto negli altri settori.

- Dal punteggio complessivo ottenuto dalle posizioni dei singoli dirigenti di Settore viene determinata la fascia retributiva corrispondente. La valutazione finale viene distinta in due fasce retributive a ciascuna delle quali corrisponde un coefficiente di ripartizione del fondo attribuito (1 e 0,8) che, moltiplicato per y (valore di riferimento dell'indennità di posizione che dipende da: entità del fondo di posizione; distribuzione dei dirigenti tra le 2 fasce individuate; incidenza delle frazioni di anno relative ai dirigenti che non hanno occupato la posizione per l'intero periodo), determina il valore della indennità di posizione del singolo dirigente da sommare alla retribuzione di posizione minima contrattuale:

- fascia 1: 1 (con punti superiori a 25) x Y
- fascia 2: 0,8 (con punti fino a 25) x Y

METODO PER LA RIPARTIZIONE DEL FONDO DI POSIZIONE:

- si attribuisce il minimo della retribuzione di posizione così come garantito dal C.C.N.L. ad ogni dirigente in servizio;

- la rimanenza del fondo viene divisa per il valore totale dei coefficienti ottenuti dai dirigenti, ottenendo così un valore di riferimento (y) che, moltiplicato per il coefficiente ottenuto dal singolo dirigente, darà il valore della retribuzione di posizione da sommare alla retribuzione di posizione minima contrattuale.

Per l'attività di sostituzione del Segretario Comunale al dirigente con funzioni di Vice Segretario verrà corrisposta un'integrazione del 15% della retribuzione di posizione in godimento; inoltre, per le sostituzioni eccedenti i 40 giorni cumulativi nell'ambito di un anno, verrà corrisposta una ulteriore somma pari ad 1/3 dello stipendio tabellare stabilito per il Segretario di qualifica corrispondente alla classe dell'ente, rapportato ai giorni effettivi di sostituzione. L'integrazione dell'indennità di posizione di cui al 1° capoverso del presente articolo è cumulabile con quella prevista dal 2° capoverso.

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEI DIRIGENTI:

La valutazione dei risultati, in linea con le disposizioni contrattuali ed il modello generale di funzionamento degli enti locali, si basa su una metodologia di direzione per obiettivi alla quale è associata una valutazione delle prestazioni individuali.

Il sistema di valutazione dei risultati ha come punto di riferimento il piano esecutivo di gestione e il piano dettagliato degli obiettivi, dai quali tuttavia non discende in modo automatico al fine di evitare automatismi e rigidità che potrebbero nuocere al sistema di programmazione o al sistema di incentivazione e per consentire di costruire in modo più flessibile e meno formalizzato gli obiettivi che saranno assunti come base per la valutazione.

La valutazione dei risultati dei progetti sarà effettuata distintamente tra i progetti assegnati al settore ed i progetti intersettoriali, anche se fatta con lo stesso metodo; una volta effettuata la valutazione distinta, sarà effettuata la media tra i due punteggi conseguiti.

Si ritiene inoltre di inserire anche l'indicatore relativo alla attività di monitoraggio nella valutazione dei comportamenti gestionali.

Nella valutazione di risultato, si ritiene altresì di prevedere uno specifico punteggio per collegare la performance individuale dei Dirigenti alla performance organizzativa dell'Ente.

La valutazione di risultato per l'attribuzione della relativa retribuzione viene effettuata sulla base di parametri connessi a tre distinte classi di fattori:

- VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI
- VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI
- VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

a) Per la valutazione dei risultati verranno tenuti in considerazione i progetti precedentemente definiti nel PEG e nel Piano Dettagliato degli Obiettivi. Ad essi viene attribuito un peso di ponderazione della percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo. La somma delle percentuali di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati al Dirigente (così come precedentemente ponderate) individuerà l'indicatore di risultato del Dirigente e la relativa classe di appartenenza. La valutazione finale dei risultati viene distinta in quattro classi:

- Obiettivi pienamente conseguiti: indicatore > 90%
- Obiettivi significativi: indicatore da 70% all' 89,99%
- Obiettivi al di sotto delle attese: indicatore dal 60% al 69,99%
- Obiettivi non conseguiti: indicatore < 60%

b) Per la valutazione dei comportamenti gestionali saranno presi in considerazione una serie di indicatori riferiti a comportamenti individuali e relazionali per i quali sarà attribuito un peso la cui somma individua la classe di appartenenza. In particolare, per quanto la valutazione della differenziazione nelle valutazioni del personale assegnato, il punteggio sarà attribuito in base al valore percentuale del valore medio degli “scarti” delle singole valutazioni (in valore assoluto) dalla media delle valutazioni stesse rispetto alla media suddetta. La valutazione finale dei comportamenti gestionali viene distinta in quattro classi:

- capacità elevate: punteggio > 60 pt.
- capacità buone: punteggio 51-60 pt.
- capacità migliorabili: punteggio 40-50 pt.
- capacità insufficienti: punteggio < 40

c) Gli indicatori della performance organizzativa dell’Ente, in sede di prima applicazione del presente sistema di misurazione e valutazione e comunque fino a nuova e diversa disposizione, saranno costituiti dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi di PDO a livello di Ente: tale percentuale sarà data dalla media delle percentuali di realizzazione degli obiettivi da parte dei vari Responsabili (Dirigenti) dei diversi Centri di Responsabilità (Settori). Gradualmente saranno introdotti, al fine della misurazione della performance organizzativa: indicatori di efficienza, di outcome, di qualità percepita dai fruitori dei servizi, di clima organizzativo interno etc collegati ad obiettivi ritenuti performanti.

Indipendentemente dal tipo di indicatore usato, gli indicatori dovranno essere comunque ricondotti ad un valore percentuale; la performance organizzativa dell’Ente, pertanto, sarà: ottima con valori dell’indicatore (o del valore medio degli indicatori nel caso di più indicatori) > dell’ 80%; significativa con valori nell’intervallo 70,1%-80%; mediocre con valori nell’intervallo 60,1%-70%; scarsa con valori nell’intervallo 50,1%-60%; gravemente insufficiente con valori pari o inferiori a 50%.

A seconda del livello di performance organizzativa di Ente raggiunto, la percentuale di raggiungimento dei risultati di cui al punto sub a) verrà rettificata, per ogni Dirigente, secondo lo schema seguente:

- performance di Ente ottima: + 10%
- performance di Ente significativa: + 5%
- performance di Ente mediocre: 0
- performance di Ente scarsa: - 5%
- performance di Ente gravemente insufficiente: - 10%

Dalla valutazione finale attribuita ai risultati, combinata con quella dei comportamenti, viene determinata la fascia retributiva corrispondente. La valutazione sintetica finale viene così distinta in cinque fasce retributive, alle quali corrisponde un coefficiente di ripartizione del fondo di risultato attribuibile a ciascun Dirigente:

	Coeff.
- fascia 1	1
- fascia 2	0,75
- fascia 3	0,40
- fascia 4	0,15
- fascia 5	0

Almeno il 50% delle risorse che residuano dalla distribuzione effettuata ai Dirigenti in fascia 2,3,4,5 viene attribuita ai Dirigenti che ricadono in fascia 1.

SCHEMA RISULTATO DIRIGENTI

1) VALUTAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DI OBIETTIVI INDIVIDUALI

TITOLO PROGETTO	INDICATORI/OBIETTIVI	PUNTI

TOTALE _____

A seconda del livello di performance organizzativa di Ente raggiunto, la percentuale di raggiungimento dei risultati viene rettificata, per ogni Dirigente, secondo lo schema seguente:

- performance ottima: + 10%
- performance significativa: + 5%
- performance buona: 0
- performance scarsa: - 5%
- performance gravemente insufficiente: - 10%

VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI CONSEGUITI:*

Legenda*:

- Obiettivi pienamente conseguiti: indicatore > 90%
- Obiettivi significativi: indicatore da 70% all' 89,99%
- Obiettivi al di sotto delle attese: indicatore dal 60% al 69,99%
- Obiettivi non conseguiti: indicatore < 60%

2) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI MANAGERIALI E PROFESSIONALI

1. Invia con regolarità, precisione e completezza i report relativi all'andamento dell'attività	1	2	3	4	5
2. Garantisce una presenza assidua nel luogo di lavoro assicurando comunque un orario settimanale non inferiore a 40 ore	1	2	3	4	5
3. Contribuisce in modo significativo alla individuazione degli obiettivi, li descrive in modo chiaro e preciso e partecipa attivamente alla valutazione dei risultati	1	2	3	4	5
4. Riesce a motivare i propri collaboratori e a costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	1	2	3	4	5
5. Capacità di valutare i collaboratori mediante una significativa differenziazione delle valutazioni.	0	2	4	6	10
6. Collabora con la Direzione Generale/Segretario Generale e gli Amministratori nella individuazione dei programmi e nelle scelte strategiche e gestisce con ampi margini di autonomia	1	2	3	4	5
7. Ha una propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione"	1	2	3	4	5
8. E' sensibile al rapporto con il pubblico e si impegna nel miglioramento della qualità dei servizi e della relazione con l'utenza	1	2	3	4	5
9. Vive positivamente le situazioni incerte e conflittuali impegnandosi attivamente e in prima persona nella ricerca delle soluzioni, senza attendere contributi dall'esterno	1	2	3	4	5
10. Ha una buona conoscenza della normativa e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro	1	2	3	4	5
11. Si impegna nella collaborazione con il Segretario/Direttore Generale e gli altri dirigenti e nella costruzione di relazioni basate sulla fiducia e sul confronto franco e aperto	1	2	3	4	5
12. Privilegia canali di comunicazione informali ed è tendenzialmente poco propenso a comunicare attraverso note o lettere formali, ed evita atteggiamenti burocratici e formalistici	1	2	3	4	5
13. Si confronta con altri enti e con realtà esterne per acquisire (e fornire) informazioni, conoscenze e soluzioni relative a problemi comuni	1	2	3	4	5
<u>PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE</u>	<input type="text"/>				

I punti sono attribuiti nel modo seguente ad eccezione che per l'item n°5:

- Scarso punti 1
- Insufficiente punti 2
- Sufficiente punti 3
- Buono punti 4
- Ottimo punti 5;

Per quanto riguarda l'item n° 5 il punteggio sarà attribuito in base al valore percentuale del valore medio degli "scarti" delle singole valutazioni (in valore assoluto) dalla media delle valutazioni stesse rispetto alla media suddetta. Quindi: punti 0 per valori percentuali < 2; punti 2 per percentuali nell'intervallo 2-3,99; punti 4 per percentuali nell'intervallo 4-5,99; punti 6 per percentuali nell'intervallo 6-8; punti 10 per percentuali > 8.

VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI GESTIONALI

Il punteggio finale di valutazione è ottenuto dalla somma dei punti relativi a ciascun elemento della lista. La valutazione finale dei comportamenti gestionali è ottenuta come segue:

- capacità elevate: punteggio > 60 pt.
- capacità buone: punteggio 51-60 pt.
- capacità migliorabili: punteggio 40-50 pt.
- capacità insufficienti: punteggio < 40

Firma per presa visione del/la dipendente

Il valutatore

VALUTAZIONE SINTETICA FINALE				
Comportamenti gestionali	Capacità elevate	Capacità buone	Capacità migliorabili	Capacità insufficienti
Risultati conseguiti				
Pienamente conseguiti	Fascia 1	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 2
Significativi	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 3	Fascia 3
Al di sotto delle attese	Fascia 3	Fascia 3	Fascia 3	Fascia 4
Non conseguiti	Fascia 4	Fascia 4	Fascia 4	Fascia 5

COMUNE DI MASSAROSA
Provincia di Lucca

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE

DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DELLE ALTE PROFESSIONALITA'

COMUNE DI MASSAROSA
Provincia di Lucca

=====

SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ

Il nuovo ordinamento professionale ed il contratto collettivo di lavoro dei dipendenti del comparto Regioni - Enti Locali ed in particolare gli artt.8, 9 e 10 del nuovo ordinamento e gli artt.15 e 17 del C.C.N.L., introducono l'area delle posizioni organizzative, la pesatura delle posizioni nonché il sistema di valutazione dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa sia in relazione alla struttura affidata ed alla responsabilità, sia sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi affidati e definiscono il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato. Ciascuna amministrazione determina in via preventiva i criteri su cui si basa il sistema di valutazione.

Il Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi del Comune di Massarosa detta le linee generali sulla istituzione, sulle finalità e sulla procedura del sistema di valutazione dei dipendenti titolari di posizione organizzativa/alta professionalità.

In particolare detto regolamento stabilisce che la Giunta istituisce l'area delle posizioni organizzative/alte professionalità in relazione ai programmi ed agli obiettivi del Peg/Pdo, individuando posizioni di lavoro i cui titolari, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, sono responsabili del risultato dell'attività svolta dalle strutture alle quali sono preposti, della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati, della gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali loro affidati.

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

L'individuazione dei soggetti ai quali attribuire l'incarico di posizione organizzativa è competenza dei dirigenti.

La valutazione dei risultati è disciplinata dalla procedura di cui al regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, in conformità al contratto collettivo vigente, ed è effettuata dal dirigente.

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

Finalità della valutazione:

Il sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità è finalizzato:

1. a migliorare la qualità e l'efficienza complessiva dei servizi comunali;
1. è strumento per la corretta attribuzione del trattamento economico;
2. a favorire l'impostazione del lavoro per obiettivi e risultati;
3. a sviluppare nel senso di valorizzare le risorse professionali e nel contempo evidenziare le esigenze formative, di carriera, di ricambio;
4. a disincentivare i comportamenti non produttivi;
5. ad orientare i contributi ed i comportamenti verso gli aspetti critici dell'organizzazione.

Composizione del sistema di valutazione:

- **valutazione delle posizioni**
- graduazione delle funzioni attribuite ai titolari di posizione organizzativa/alta professionalità (per retribuzione di posizione);
- **valutazione delle prestazioni**

- valutazione dei risultati della gestione e valutazione dei comportamenti individuali.

Procedura di valutazione:

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

- La direzione generale propone alla Giunta i criteri per la valutazione (pesatura) e per la definizione del trattamento economico accessorio (indennità di posizione e risultato), anche avvalendosi dell'organismo indipendente di valutazione;
- La Giunta approva i criteri su cui si basa il sistema di valutazione;
- Sulla base dei suddetti criteri viene effettuata la valutazione delle posizioni organizzative su proposta del Direttore Generale, sentito l'organismo indipendente di valutazione. La Giunta adotta il relativo provvedimento.
- La graduazione delle posizioni organizzative e la valutazione dei risultati vengono rese note agli interessati;
- Spetta al dirigente la valutazione dei risultati dell'attività di posizione organizzativa; le valutazioni sono trasmesse alla Direzione Generale anche ai fini del monitoraggio del rispetto del sistema delle fasce. La Direzione Generale cura la notifica delle valutazioni individuali.
- Sulla valutazione dei risultati gli interessati possono presentare le proprie controdeduzioni (principio del contraddittorio) al Direttore Generale a giustificazione della propria attività entro sette giorni dal ricevimento degli esiti della valutazione;
- Il Direttore Generale decide sulle controdeduzioni entro 15 giorni dal ricevimento delle stesse.

L'indennità di posizione viene erogata mensilmente in proporzione all'indennità annua attribuita calcolata sulla base dei criteri di seguito stabiliti e viene ridefinita a seguito di modificazioni nell'attribuzione degli incarichi.

Alla valutazione dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi stabiliti ed alla valutazione dei comportamenti gestionali è correlata la retribuzione di risultato. La retribuzione di risultato verrà erogata annualmente ad avvenuta valutazione.

Criteri per la valutazione della posizione:

La graduazione delle funzioni per l'attribuzione della retribuzione di posizione (GC n° 40 del 10/02/2010) viene effettuata sulla base di parametri connessi a una classe di macroelementi di valutazione per ognuno dei quali si individuano i relativi fattori:

Macroelementi:

- A. Collocazione nella struttura Max punti 30
- B. Complessità organizzativa.....Max punti 30
- C. Responsabilità gestionali interne ed esterne..... Max punti 50

Per ciascuno dei macroelementi di valutazione è stato quindi sviluppato un apposito sistema ponderativo articolato in parametri di apprezzamento, ai quali è stato attribuito un punteggio (come da schede allegate).

Allo stesso modo si procede, come da relativa scheda allegata, per le alte professionalità.

Sommando i valori parametrici attribuiti alla posizione in esame si otterrà il valore corrispondente al coefficiente economico di posizione, da utilizzarsi nella successiva ed ultima fase, al fine di pervenire alla concreta determinazione della retribuzione di posizione secondo il seguente sistema per fasce già approvato con delibera GC n° 159 del 24.12.2009:

FASCE POSIZIONI ORGANIZZATIVE:

fino a 60 pt	€ 5.164,57
da 61 pt a 74 pt	€ 7.500,00
da 75 pt a 84 pt	€ 9.500,00
da 85 pt a 91 pt	€ 10.680,00
da 92 pt a 96 pt	€ 11.260,00
da 97 pt a 105 pt	€ 11.500,00
da 106 pt a 110 pt	€ 12.000,00

FASCE ALTE PROFESSIONALITA'

fino a 60 pt	€ 5.164,57
da 61 pt a 80 pt	€ 7.000,00
da 81 pt a 90 pt	€ 10.000,00
da 91 pt a 100 pt	€ 16.000,00

Criteri per la valutazione dei risultati:

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi affidati al personale dipendente destinatario di incarico di posizione organizzativa è in funzione, massimamente, del rinnovo o meno dell'incarico stesso; tale attività tende inoltre alla valorizzazione dell'effettivo conseguimento dei risultati affidati all'incaricato, consentendo una ulteriore tipologia di retribuzione connessa al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione di risultato per l'attribuzione della relativa retribuzione viene effettuata sulla base di parametri connessi a due distinte classi di fattori:

a) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI

b) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI

a) Per la valutazione dei risultati verranno tenuti in considerazione i progetti precedentemente definiti nel PEG e nel Piano Dettagliato degli Obiettivi. Ad essi viene attribuito un peso di ponderazione della percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo. La somma delle percentuali di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati al Dipendente (così come precedentemente ponderate) individuerà l'indicatore di risultato e la relativa classe di appartenenza. I parametri per l'attribuzione del giudizio sintetico finale sono quelli di "scarso", "sufficiente", "buono" o "ottimo" secondo il seguente schema:

- Obiettivi pienamente conseguiti (OTTIMO): indicatore > 90%
- Obiettivi significativi (BUONO): indicatore da 70% all' 89,99%
- Obiettivi al di sotto delle attese (SUFFICIENTE): indicatore dal 60% al 69,99%
- Obiettivi non conseguiti (SCARSO): indicatore < 60%

b) Per la valutazione dei comportamenti gestionali saranno presi in considerazione una serie di indicatori riferiti a comportamenti individuali e relazionali per i quali sarà attribuito un peso la cui somma individua la classe di appartenenza. La valutazione finale dei comportamenti gestionali viene distinta in quattro classi:

- capacità elevate - punteggio totale maggiore di 42
- capacità buone - punteggio totale da 33 a 42
- capacità migliorabili - punteggio totale da 20 a 32
- capacità da sviluppare - punteggio totale minore di 20

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

	Coeff.	
- fascia 1	100%	della retribuzione di risultato massima spettante
- fascia 2	75%	“ “ “
- fascia 3	40%	
- fascia 4	0	

Almeno il 50% delle risorse che residuano dalla distribuzione effettuata alle PP.OO. in fascia 2,3,4 viene attribuita ai alle PP.OO. che ricadono in fascia 1. Nessuna P.O. può tuttavia percepire una indennità superiore al 25% della retribuzione di posizione (30% per le AA.PP.) ai sensi dell'art. 10 CCNL 31.03.1999 e dell'art. 10 CCNL 22.01.2004: quanto sopra nel rispetto, comunque, della normativa di tempo in tempo vigente.

COMUNE DI MASSAROSA
Provincia di Lucca

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITA'
AI FINI DELLA DETERMINAZIONE DELLA INDENNITÀ DI POSIZIONE

DATA _____

SETTORE _____

POSIZIONE DI LAVORO _____

Scheda per la valutazione delle posizioni organizzative.

Macroelementi :

- D. Collocazione nella struttura Max punti 30
E. Complessità organizzativa.....Max punti 30
F. Responsabilità gestionali interne ed esterne.....Max punti 50

Macroelemento A: collocazione nella struttura - Massimo punti 30

A1 – Posizione di sovraordinazione cui rispondere (max punti 10)

1. livello di vertice politico 10
2. direttore generale o segretario 8
3. dirigente 6
4. livello direttivo 4

A2 – Personale funzionalmente assegnato (max punti 10)

1. oltre 15 unità con almeno n.1 Cat. D e n.2 Cat.C 10
2. oltre 15 unità con almeno n.2 tra Cat. D e Cat.C 9
3. tra 10 e 14 unità con almeno n.2 tra Cat.D e Cat.C 8
4. tra 10 e 14 unità 7
5. tra 6 e 9 unità 5
6. tra 3 e 5 unità 3
7. 2 unità o inferiori 1

A3 – Relazioni permanenti con soggetti esterni e/o interni (max punti 10)

1. di elevata complessità gestionale, in rapporto alla presenza in organismi collegiali esterni 10
2. di media complessità gestionale 8
3. di modesta complessità gestionale 6
4. di scarsa complessità gestionale 3

Macroelemento B: Complessità organizzativa – Massimo punti 30

B1 – Grado di diversificazione dei compiti nella struttura assegnata (max punti 10)

1. livelli di funzionalità direttive molteplici ed eterogenei 10
2. livelli di funzionalità direttive limitati ed eterogenei 8
3. livelli di funzionalità direttive molteplici ed omogenei 5
4. livelli di funzionalità direttive limitati ed omogenei 2

B2 – Tipologia delle cognizioni necessarie (max punti 10)

1. cognizioni di tipo multidisciplinare di ampio spettro (giuridico, tecnico, contabile, organizzativo...) 10
2. cognizioni di tipo multidisciplinare di spettro significativo 8
3. cognizioni di tipo multidisciplinare di modesto spettro 4
4. cognizioni di tipo monodisciplinare 2

B3 – Competenze professionali e dinamiche formative e/o d'aggiornamento (max 10)

1. grado di espressione elevato, con diploma di laurea, e dinamiche formative e/o d'aggiornamento costanti ed estese 10
2. grado di espressione elevato e dinamiche formative e/o d'aggiornamento costanti ed estese 8

3. grado di espressione medio e dinamiche formative e/o d'aggiornamento occasionali ed estese
6
4. grado di espressione modesto e dinamiche formative e/o d'aggiornamento non significative
3

Macroelemento C: Responsabilità gestionali interne ed esterne – Massimo punti 50

C1 – Livello di autonomia decisionale (max 10)

1. autonomia decisionale nell'ambito di obiettivi di massima forniti dal dirigente 10
2. autonomia decisionale nell'ambito di direttive e indirizzi di massima 8
3. autonomia decisionale nell'ambito di obiettivi specifici 6
4. autonomia decisionale nell'ambito di direttive e indirizzi specifici 4
5. autonomia decisionale nell'ambito di disposizioni prescrittive 2

C2 – Funzioni svolte su delega dirigenziale

1. ambiti relevantissimi di delega, con adozione e sottoscrizione del provvedimento finale, anche con riferimento alla maggiore o minore ripetitività 10
2. ambiti rilevanti di delega 8
3. ambiti modesti di delega 5
4. ambiti limitatissimi di delega 2

C3 – Valore dei capitoli di entrata nel PEG (max 10)

1. oltre 2 miliardi 10
2. oltre 1 miliardo fino a 2 miliardi 7
3. da 500 milioni a 1 miliardo 4
4. inferiore a 500.000 2

C4 – Valore dei capitoli di spesa nel PEG (escluso il personale) (max 10)

1. oltre 2 miliardi 10
2. oltre 1 miliardo fino a 2 miliardi 7
3. da 500 milioni a 1 miliardo 4
4. inferiore a 500 milioni 2

C5 – Responsabilità amministrativa, civile verso terzi, contabile (max 10)

1. alta, con responsabilità contabile 10
2. alta, senza responsabilità contabile 8
3. media 5
4. bassa 3

*Scheda per la valutazione delle alte professionalità.
Individuazione elementi di valutazione e attribuzione valori.*

L'attribuzione dell'incarico di alta professionalità comporta l'attribuzione della retribuzione di posizione e risultato a ciascun dipendente, in misura non inferiore al minimo e massimo contrattuale. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente contratto nazionale di lavoro, ivi compresi i compensi per le prestazioni straordinarie, fatte salve le sole eccezioni, espressamente indicate. La retribuzione di posizione è quantificata in base ai criteri di seguito riportati:

- 1) livello di autonomia e responsabilità della posizione: da punti 10 a punti 40;*
- 2) grado di specializzazione richiesta dai compiti affidati: da punti 10 a punti 20;*
- 3) valenza strategica della posizione rispetto agli obiettivi dell'ente: da punti 10 a punti 40;*

COMUNE DI MASSAROSA
Provincia di Lucca

VALUTAZIONE RISULTATO DELLE PP.OO. E DELLE AA.PP.

1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI IN RAPPORTO AGLI OBIETTIVI

- Obiettivi pienamente conseguiti (OTTIMO): indicatore > 90%
- Obiettivi significativi (BUONO): indicatore da 70% all' 89,99%
- Obiettivi al di sotto delle attese (SUFFICIENTE): indicatore dal 60% al 69,99%
- Obiettivi non conseguiti (SCARSO): indicatore < 60%

GIUDIZIO SINTETICO FINALE _____

Effettuato colloquio SI NO

Eventuali osservazioni del/la dipendente

Firma per presa visione de/la dipendente

Il valutatore

2) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI

VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI GESTIONALI

1. Garantisce una presenza assidua nel luogo di lavoro (almeno 40 ore settimanali)	①	②	③	④	⑤
1. Collabora con il dirigente e gestisce con ampi margini di autonomia dimostrando flessibilità e disponibilità	①	②	③	④	⑤
2. Riesce a motivare i propri collaboratori e a costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	①	②	③	④	⑤
3. Riesce ad interrelazionare correttamente con soggetti esterni ed interni all'ente	①	②	③	④	⑤
4. Ha una propensione all'innovazione accompagnata da "realismo" e da una approfondita conoscenza delle possibilità concrete di "fare innovazione"	①	②	③	④	⑤
5. Si impegna nel miglioramento della qualità del servizio	①	②	③	④	⑤
6. Vive positivamente le situazioni incerte e conflittuali impegnandosi attivamente e in prima persona nella ricerca delle soluzioni, senza attendere contributi dall'esterno	①	②	③	④	⑤
7. Ha una buona conoscenza della normativa e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro	①	②	③	④	⑤
8. Privilegia canali di comunicazione informali ed è tendenzialmente poco propenso a comunicare attraverso note o lettere formali ed evita atteggiamenti burocratici e formalistici	①	②	③	④	⑤
9. Si confronta con altri enti e con realtà esterne per acquisire (e fornire) informazioni, conoscenze e soluzioni relative a problemi comuni	①	②	③	④	⑤
PUNTEGGIO FINALE DI VALUTAZIONE	<input type="text"/>				

I punti sono attribuiti nel modo seguente:

- insufficiente - punti 1
- sufficiente - punti 2
- buono - punti 3
- discreto - punti 4
- ottimo - punti 5;

VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI GESTIONALI

Il punteggio finale di valutazione è ottenuto dalla somma dei punti relativi a ciascun elemento della lista. La valutazione finale dei comportamenti gestionali è ottenuta come segue:

- punti totali maggiori di 42 capacità elevate
- punti totali da 33 a 42 capacità buone
- punti totali da 20 a 32 capacità migliorabili
- punti totali minori di 20 capacità da sviluppare

Firma per presa visione del/la dipendente

Il valutatore

VALUTAZIONE SINTETICA FINALE DI RISULTATO				
Comportamenti gestionali	Capacità	Capacità	Capacità	Capacità
Risultati conseguiti	elevate	buone	migliorabili	da sviluppare
Ottimo	Fascia 1	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 2
Buono	Fascia 1	Fascia 2	Fascia 3	Fascia 3
Sufficiente	Fascia 3	Fascia 3	Fascia 3	Fascia 4
Scarso	Fascia 4	Fascia 4	Fascia 4	Fascia 4

COMUNE DI MASSAROSA
Provincia di Lucca

SISTEMA DI VALUTAZIONE
DEL PERSONALE DIPENDENTE

- Verifica della praticabilità degli obiettivi in fase preliminare, su richiesta del dipendente;
 - Verifica di coerenza e congruità rispetto alle verifiche di fase intermedia su cui vi sia disaccordo tra le parti;
 - Monitoraggio del rispetto del sistema delle fasce;
 - Cura della fase di notifica delle valutazioni individuali;
 - Richiesta di riesame della valutazione finale (da presentare entro 7 giorni dalla consegna della valutazione); il riesame è da effettuare entro 15 giorni dalla presentazione della richiesta sull'apposito modello che riprende i diversi elementi della valutazione;
 - Le decisioni della Direzione Generale sono definitive.
5. Le schede contenenti la valutazione di ciascun dipendente sono inserite e conservate nei rispettivi fascicoli personali a cura del Servizio Sviluppo Organizzativo.

SPECIFICAZIONE DEGLI INDICATORI

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

Indicatori di risultato

Estrapolati dal PEG/PDO (o da altri progetti specifici) e adattati al ruolo del dipendente.

Indicatori di comportamento organizzativo

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

Indicatori di comportamento professionale

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

Indicatori inerenti il livello delle competenze dimostrate

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

Rapporti con i colleghi e la struttura

Il presente item valuterà la capacità di instaurare rapporti non conflittuali ma, anzi, di collaborazione fattiva con l'intera struttura.

DESCRIZIONE DEGLI INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

PRODUTTIVITA' E MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

1) Risultati ottenuti:

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

- Risultati molto negativi: (0-40% obiettivi)	punti 0
- Risultati al di sotto delle attese: (40,1-60% obiettivi)	punti 5
- Risultati sufficienti: (60,1-70% obiettivi)	punti 10
- Risultati buoni: (70,1-80% obiettivi)	punti 20
- Risultati distinti: (80,1-90% obiettivi)	punti 25
- Risultati ottimi: (> 90% obiettivi)	punti 30

2) Indicatore comportamento organizzativo:

- Disponibilità ai rapporti con gli utenti: Capacità di interagire con gli altri in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, alle situazioni ed agli interlocutori.
- Capacità di adattamento operativo: Capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso idee e proposte altrui, adeguando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o nuove opportunità.
- Cooperazione ed integrazione: Capacità di ricercare l'integrazione con le altre strutture mostrando la disponibilità a cooperare al fine di migliorare le procedure amministrative nonché gli obiettivi comuni o quelli di più alto livello di professionalità e dei risultati.
- Disponibilità ad attività non predeterminate: Disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non predeterminate, sapendo interpretare funzioni professionali non esattamente definite per ricercare nuove opportunità.

Scala dei valori

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

3) Indicatore comportamento professionale:

- Iniziativa, capacità di innovazione: Capacità di influenzare attivamente gli eventi senza attendere che questi avvengano in maniera autonoma, agendo anche senza sollecitazioni esterne. Attitudine ad ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, ricercando soluzioni originali ed efficaci.
- Organizzazione del proprio lavoro: Capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità.

- Soluzione dei problemi: Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni difficili, definendo o proponendo le alternative.
- Qualità della produzione: Capacità di realizzare atti, documenti, elaborati e/o atti di programmazione e documentazione didattico-educativa.
- Orientamento ai risultati: Capacità di indirizzare costantemente la propria ed altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti fornendo stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti.

Scala dei valori

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

4) Indicatore competenze dimostrate:

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

Scala dei valori

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

5) Rapporti con i colleghi e la struttura:

Scala dei valori:

5. Assicura un livello insufficiente nei rapporti interni;
7. Assicura un livello sufficiente nei rapporti interni;
9. Assicura un livello buono nei rapporti interni;
10. Assicura un livello ottimo nei rapporti interni.

SCHEMA PER LA PRODUTTIVITA' E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

NOMINATIVO DIPENDENTE _____

INDICATORI		Esplicitazione/personalizzazione	Sintesi d
RISULTATI OTTENUTI	Obiettivi di PEG\PDO; PROGETTI		
	Dettaglio obiettivi:		
COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO (max una variabile)	Disponibilità ai rapporti con gli utenti esterni		
	Capacità di adattamento operativo		
	Cooperazione ed integrazione		
	Disponibilità ad attività non predeterminate		
COMPORAMENTO PROFESSIONALE (max una variabile)	Iniziativa, capacità di innovazione		
	Soluzione dei problemi		
	Qualità della "produzione"		
	Orientamento ai risultati		
	Organizzazione del proprio lavoro		
COMPETENZE DIMOSTRATE (max una variabile)	Competenze giuridiche		
	Competenze informatiche		
	Competenze economico-finanziarie		
	Competenze relazionali		
	Competenze tecniche (definire)		
	Competenze operative		
RAPPORTI COLLEGGI E STRUTTURA (max 10 punti)			
VARIABILI POTENZIALMENTE OSTATIVE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI			

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

Data compilazione esplicitazione obiettivi

FIRME

Verifica praticabilità obiettivi da parte direzione generale

data ESITO: positivo negativo

Verifica intermedia (eventuale) per scostamento da obiettivi

data ESITO: positivo negativo

Data compilazione sintesi di verifica

FIRME

Indicatori comportamento organizzativo, professionale e competenze dimostrate:

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

Indicatore risultati ottenuti

Scala dei valori	0	Risultati molto negativi
	5	Risultati al di sotto delle attese
	10	Risultati sufficienti
	20	Risultati buoni
	25	Risultati distinti
	30	Risultati ottimi

Metodologia di valutazione ai fini della progressione orizzontale

La metodica valutativa si fonda su di un apposito sistema numerico inteso a rassegnare, in corrispondenza di ciascun elemento d'apprezzamento adottato, uno specifico valore quantitativo nell'ambito di un complessivo plafond di punteggio conseguibile pari a 100. Il punteggio, pertanto, risulterà espresso in centesimi.

A ciascun elemento valutativo di cui sopra verrà riconosciuto un valore massimo parziale differenziato da determinarsi sulla scorta di considerazioni di portata generale che, ponderando indistintamente ogni posizione soggetta ad apprezzamento, costituiscono sistema permanente, indifferenziato per tutti i profili professionali interessati appartenenti alla categoria o alla posizione.

All'interno del suddetto valore massimo parziale trova spazio una nuova ripartizione, e ai parametri di distinzione viene attribuito un diverso peso in base al giudizio di valore conseguito.

Siccome la presente metodologia permanente – quale risulta dalle schede allegate - viene utilizzata ai fini della progressione economica nel rispetto del disposto dell'art. 6 del ccnl 31.3.1999, per facilità applicative il sistema di valutazione viene differenziato per categoria e posizione economica di appartenenza, secondo quanto previsto dall'art. 5 dello stesso ccnl.

COMUNE DI MASSAROSA

SCHEMA DI VALUTAZIONE PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

CATEGORIA " A ": PER TUTTE LE POSIZIONI ECONOMICHE

ELEMENTI VALUTATIVI o MACROELEMENTI da prendere in considerazione:

1. Qualità della prestazione individuale resa.....max punti 70
2. Risultati conseguiti.....max punti 30

Ciascun macroelemento è composto da diversi criteri di valutazione cui viene attribuito un certo peso, a sua volta distinto in base al giudizio riportato. Come segue.

1. Qualità della prestazione individuale resa (70)

Grado di puntualità e di precisione nell'assolvimento delle prestazioni (max punti 20)

Scarso	5
Medio	10
Buono	15
Ottimo	20
<u>Capacità di adattamento operativo nell'ambito di intervento (max punti 20)</u>	
Scarsa	5
Media	10
Buona	15
Ottima	20

Propensione ai rapporti con l'utenza ed allo sviluppo collaborativo (max punti 15)

Scarsa	5
Buona	10
Ottima	15

Grado di arricchimento professionale, anche a seguito di interventi formativi e di aggiornamento (max punti 15)

Scarso	5
Buono	10
Ottimo	15

2. Risultati conseguiti (30)

Abilità di sviluppare un clima ambientale favorevole alla produzione (max punti 15)

<i>Scarsa</i>	5
Buona	10
Ottima	15
<u>Capacità di sviluppare attività di gruppo finalizzata al miglior assolvimento delle funzioni affidate (max punti 15)</u>	
Scarsa	5
Buona	10
Ottima	15

COMUNE DI MASSAROSA

SCHEDA DI VALUTAZIONE PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

CATEGORIA “ B “ : POSIZIONI “B1”- “B2”

CATEGORIA “B“- POSIZIONE GIURIDICA B3: POSIZIONI ECONOMICHE B3 – B4

CATEGORIA “ C “ : POSIZIONI “C1”- “C2”

ELEMENTI VALUTATIVI o MACROELEMENTI da prendere in considerazione:

1. Risultati conseguiti..... max punti 30
2. Prestazioni rese con maggior arricchimento professionale, acquisito anche a seguito di interventi formativi e d’aggiornamento.....max punti 20
3. Impegno profuso..... max punti 20
4. Qualità della prestazione individuale resa..... max punti 30

1. Risultati conseguiti (30)

Valuta il livello di conseguimento degli obiettivi e dei risultati raggiunti, nonché il grado di realizzazione dei programmi o interventi affidati.

<i>Minimo livello di raggiungimento o realizzazione</i>	6
<i>Discreto livello</i>	14
<i>Elevato livello</i>	22
<i>Massimo livello</i>	30

2.Prestazioni rese con maggior grado di arricchimento professionale (max punti 20)

Capacità di autonomia funzionale nell’ambito di istruzioni o direttive di massima (max punti 10)

Minima nell’ambito di istruzioni	1
<i>Minima nell’ambito di direttive</i>	3
Significativa nell’ambito di istruzioni	5
Significativa nell’ambito di direttive	7
Rilevante nell’ambito di istruzioni	9
Rilevante nell’ambito di direttive	10

Abilità applicativa e di sfruttamento razionale ed ottimizzato delle cognizioni apprese in ambito operativo e/o a seguito di processi formativi, in funzione della migliore produttività ed efficienza del servizio (max punti 10)

<i>Scarsa</i>	3
---------------	----------

Rilevante	7
<i>Massima</i>	<i>10</i>

3.Impegno profuso (max punti 20)

E' la valutazione del grado di impegnatività espresso nell'assolvimento dei propri compiti e funzioni, anche tenuto conto dei rapporti con l'utenza sia interna che esterna, che viene rappresentato con i seguenti valori:

Limitato	5
<i>Significativo</i>	<i>10</i>
Rilevante	15
Elevato	20

4.Qualità della prestazione individuale resa (max punti 30)

E' la valutazione del livello qualitativo delle prestazioni rese nell'assolvimento funzionale.

Limitato	6
Significativo	14
Rilevante	22
Elevato	30

COMUNE DI MASSAROSA

SCHEMA DI VALUTAZIONE PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE

CATEGORIA " B " : POSIZIONI "B3" – "B4" – "B5" – "B6"

CATEGORIA " B " - POSIZIONE GIURIDICA "B3": POS. ECONOMICHE "B5" – "B6"

CATEGORIA " C " : POSIZIONI " C3" – " C4 "

CATEGORIA " D " : PER TUTTE LE POSIZIONI ECONOMICHE

ELEMENTI VALUTATIVI o MACROELEMENTI da prendere in considerazione:

<i>1.Impegno profuso.....</i>	<i>max punti 10</i>
<i>2.Qualità della prestazione individuale resa.....</i>	<i>max punti 20</i>
<i>3.Risultati conseguiti.....</i>	<i>max punti 40</i>
<i>4.Prestazioni rese con maggior arricchimento professionale acquisito anche a seguito di interventi formativi d'aggiornamento.....</i>	<i>max punti 30</i>

1. Impegno profuso (10), anche tenuto conto dei rapporti con l'utenza sia interna che esterna.

Scarso	3
Rilevante	7
Elevato	10

2. Qualità della prestazione individuale resa (20)

Livello qualitativo delle prestazioni rese nell'assolvimento funzionale:

Limitato	5
Significativo	10
Rilevante	15
Elevato	20

3. Risultati conseguiti (40)

Grado di coinvolgimento nei processi amministrativi e/o produttivi (max punti 10)

Minimo	2
Apprezzabile	4
Rilevante	8
Elevato	10

Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi (max punti 10)

Scarsa	2
Significativa	4
Rilevante senza partecipazione	6

Elevata con partecipazione	10
----------------------------	----

Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità (max punti 10)

Scarsa	2
--------	---

Significativa	4
---------------	---

Rilevante	8
-----------	---

Elevata	10
---------	----

Capacità d'iniziativa personale (max punti 10)

Scarsa	2
--------	---

Significativa	4
---------------	---

Rilevante	6
-----------	---

Elevata	10
---------	----

4. Prestazioni rese con maggior grado di arricchimento professionale (30)

Capacità d'iniziativa personale (max punti 15)

Scarsa	5
--------	---

Apprezzabile	10
--------------	----

Elevata	15
---------	----

Capacità propositiva in ordine alla adozione di soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro (max punti 15)

Scarsa	5
--------	---

Apprezzabile	10
--------------	----

Elevata	15
---------	----

