

METODOLOGIA PER LA PESATURA E LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

IL QUADRO NORMATIVO

Il contratto dei dipendenti:

1. Per quanto attiene al personale non dirigente il nuovo CCNL 1998/2001 realizza un processo di forte innovazione introducendo le "posizioni organizzative" (art. 8 del Nuovo Ordinamento Professionale); la finalità è quella di introdurre un sistema di identificazione, gestione e valorizzazione del personale (in particolare di categoria D) che pur non appartenendo alla dirigenza ricopre all'interno dell'organizzazione posizioni di particolare rilevanza in termini di responsabilità gestionali, di professionalità detenuta e di autonomia ed esperienza.
2. In questo possiamo individuare un primo passo verso la definizione, anche nel settore pubblico, dell'area dei quadri.
3. L'art. 8 prevede la possibilità per gli enti di istituire posizioni di lavoro che richiedono l'assunzione diretta di responsabilità di prodotto e risultato.
4. Tali posizioni possono essere ricoperte dal personale della categoria D nel caso di enti con Dirigenti (art. 8), a personale di categoria D responsabili di uffici e servizi per enti privi di Dirigenza (art. 10), o anche a personale di categoria C o B responsabili di uffici e servizi nel caso di enti privi anche delle categorie D.
5. L'attribuzione della posizione organizzativa è a tempo determinato (massimo 5 anni rinnovabili) e può essere revocata in caso di mutamenti organizzativi o di risultati negativi.
6. Per il personale titolare delle posizioni organizzative si prevede un trattamento retributivo composto di due parti:
 - ✓ Retribuzione di posizione che varia tra i 5.164,00€ e 12.911,00€ (10 e 25 milioni di vecchie lire);
 - ✓ Retribuzione di risultato (che varia tra il 10% e il 25% della retribuzione di posizione).
7. Questa struttura retributiva presuppone così la definizione di un sistema di valutazione delle posizioni e un sistema di valutazione connessi alle due parti di retribuzione.
8. Così il sistema di valutazione delle posizioni sarà utilizzato al fine di gestire due tipologie di scelte:
 - ✓ la necessità di verificare l'esistenza all'interno delle organizzazioni di ruoli che siano posizioni organizzative;
 - ✓ la valutazione del valore delle diverse posizioni al fine della attribuzione della retribuzione di posizione.

Le metodologie di valutazione delle posizioni

L'obiettivo della valutazione delle posizioni è quello di capire come la singola posizione contribuisce alla realizzazione delle finalità dell'ente; si dovrà così misurare il valore del lavoro (Auteri, 1997).

La *job evaluation* è sostanzialmente uno strumento per comparare i valori relativi delle differenti mansioni all'interno di una determinata azienda al fine di porre le basi per una

razionale e bilanciata struttura delle retribuzioni.

Due dimensioni fondamentali concorrono della realizzazione della valutazione delle posizioni:

- La metodologia di valutazione
- Il processo complessivo

Le metodologie di valutazione

Tra le metodologie di valutazione possiamo distinguere diversi approcci; così si potrà valutare la posizione nel suo insieme o dettagliatamente (metodi globali o analitici), avere un approccio quantitativo (che prevede l'attribuzione di punteggi) o non quantitativo, utilizzare il confronto tra posizioni o meno.

Tab. (da Aiuto G., Galbiati M., 1992)

Approccio	Quantitativo	Non quantitativo
Metodo del confronto	Metodo di analisi	
	Metodi analitici	Metodi globali
Confronto tra posizioni	Metodo della comparazione dei fattori	Metodo della graduatoria
Confronto con scale / griglie	Metodo del punteggio	Metodo della classificazione

Avremo così le seguenti metodologie:

1. Metodo della graduatoria;
2. Metodo della classificazione;
3. Metodo del punteggio;
4. Metodo della comparazione dei fattori.

Il Metodo della graduatoria è il metodo più semplice. Consiste nello sviluppare, sulla base di una sommaria analisi delle posizioni, una graduatoria delle stesse in ordine di importanza (ovvero di valore) per l'Ente, attraverso il confronto diretto di ciascuna di esse con le altre. Successivamente si provvede ad effettuare l'assegnazione del valore alle diverse posizioni precedentemente ordinate.

Il Metodo della classificazione si compone di una serie di passi essenziali:

1. definizione di un certo numero di gradi nei quali le mansioni svolte dal personale possono essere raggruppate;
2. descrizione delle funzioni che si intendono raggruppare in ogni grado;
3. attribuzione di un valore monetario, incluso tra un minimo e un massimo, per ogni grado;
4. descrizione della posizione;
5. assegnazione di ciascuna delle posizioni descritte al grado che rappresenta le funzioni tipo con maggiore somiglianza alla posizione in esame.

Operativamente il metodo della classificazione è facilmente applicabile utilizzando le qualifiche contrattuali, eventualmente integrandole con altre.

Il Metodo del punteggio parte dalla considerazione che tutte le posizioni presentano delle caratteristiche che possono essere riferite ad alcuni fattori comuni e la loro differenziazione in termini di valore può essere effettuata sulla base della maggiore o minore intensità con cui i fattori stessi sono presenti.

Il presupposto per l'utilizzo di questo metodo è quindi l'individuazione dei fattori su cui effettuare la comparazione. Più fattori si prendono in considerazione, più capillare è l'analisi, più forte è la differenziazione.

La fase successiva consiste nella strutturazione della tabella dei punti da assegnare ai vari gradi in cui ciascun fattore può essere presente nella mansione.

Esempio di valutazione con il metodo del punteggio:

Posizioni	Fattore A	Fattore B	Fattore C	Totale
Posizione 1	8	7	7	22
Posizione 2	7	8	8	23
Posizione 3	9	8	8	25

Il Metodo del punteggio presenta il vantaggio di effettuare una analisi dettagliata e capillare che favorisce la precisione e l'attendibilità dei risultati, inoltre consente una chiara differenziazione retributiva attraverso i punteggi.

L'attribuzione dei punteggi poi permette di creare differenziazioni retributive che siano collegate a differenziazioni di risultato numerico; questo permette di attuare politiche anche di forte differenziazione retributiva.

Gli svantaggi riguardano invece la complessità relativa del metodo e la artificiale riduzione della complessità del problema attraverso un articolato procedimento analitico.

Il Metodo della comparazione tra fattori infine paragona le posizioni una all'altra, confrontandole rispetto a ciascuno dei fattori ritenuti essenziali e ponendole quindi in una graduatoria di valore in funzione dell'importanza relativa del fattore considerato. Le fasi di attuazione di questo metodo sono:

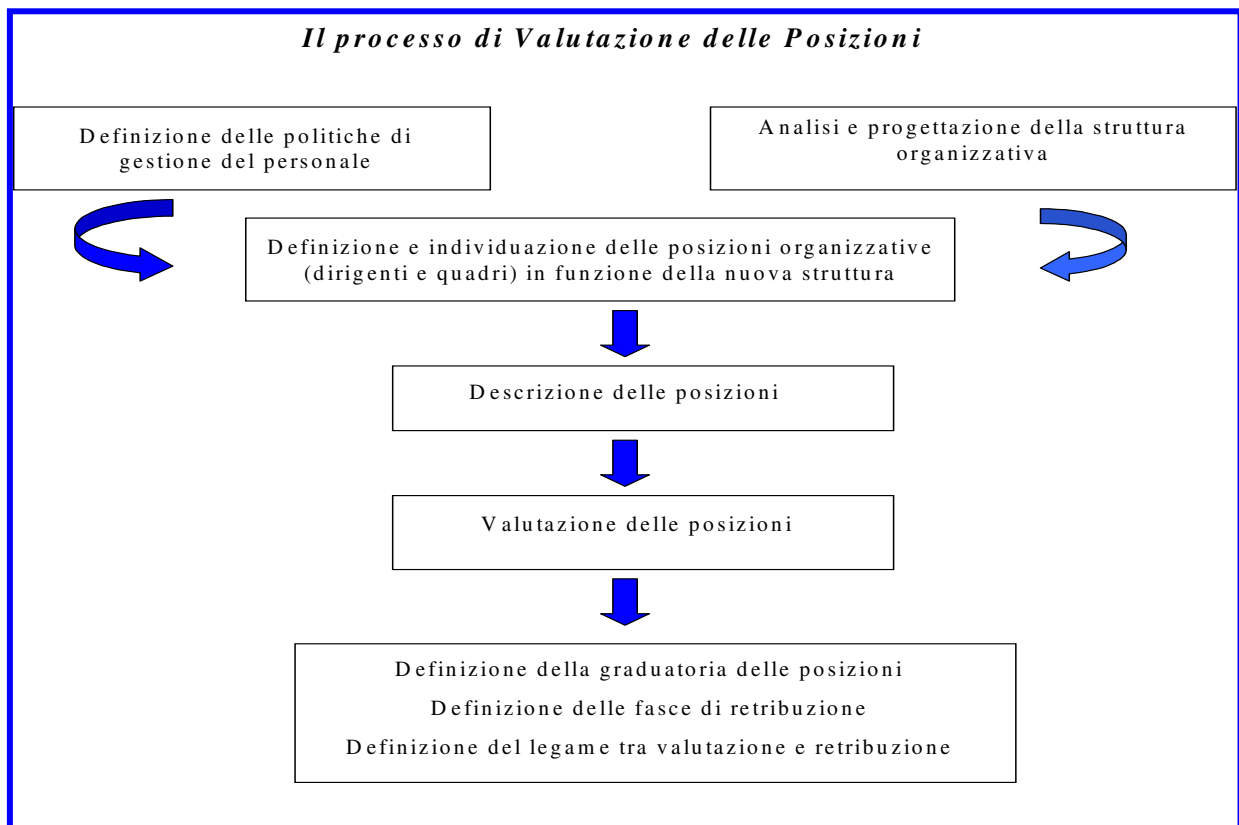
1. individuazione dei fattori (fattori classici per il personale esecutivo sono, per esempio, esperienza ed abilità, impegno mentale, responsabilità, condizioni di lavoro);
2. analisi e descrizione delle mansioni;
3. individuazione delle posizioni chiave (quelle che nell'opinione comune sono considerate adeguatamente retribuite);

4. effettuazione di graduatoria per importanza (si mettono in graduatoria, considerando un fattore per volta, le diverse posizioni);
5. effettuazione della graduatoria per valore monetario;
6. definizione della graduatoria finale.

Il Processo di Valutazione delle Posizioni

Si possono individuare le seguenti fasi:

1. analisi dell'attuale struttura organizzativa, realizzazione di eventuali cambiamenti organizzativi in termini di progettazione di nuovi assetti organizzativi a livello complessivo che riducano i livelli gerarchici presenti, definiscano nuovi confini delle unità organizzative sia in termini orizzontali che verticali.
2. Individuazione delle posizioni oggetto di valutazione analisi delle mansioni, che consiste in:
 - a. un esame approfondito delle diverse mansioni aziendali aggregate per posizioni;
 - b. la descrizione del lavoro (job description), che consiste nella descrizione scritta delle posizioni, effettuata sinteticamente e secondo modalità standard, in modo da permettere la loro comparazione.
3. la specificazione del lavoro, fase a volte compresa nella precedente, che consiste nell'esposizione scritta dei fattori significativi e rilevanti di ogni posizione, quali i
 - a. requisiti professionali da essa richiesti, le condizioni ambientali, i livelli di autonomia e responsabilità, ecc.
 - b. Valutazione delle posizioni (job evaluation) attraverso l'applicazione di una specifica metodologia di valutazione
 - c. Definizione della graduatoria delle posizioni. Definizione delle fasce retributive e del legame tra esiti della valutazione e relative retribuzioni



Ai fini della valutazione delle posizioni organizzative in questo Ente viene adottato il metodo del punteggio.

Il metodo viene utilizzato per la:

1. pesatura della posizione: definizione indennità di posizione e risultato (tabella A)
2. valutazione del risultato: erogazione indennità di risultato (tabella B)

Allegato alla delibera G.C. N. 13 del 29.01.2015

Il presente regolamento è stato approvato con atto della G.C. N. 13 del 29/01/2015.

Rudiano, 29.01.2015

Il Segretario Comunale
(dott. Cima Donato)

Il presente Regolamento viene pubblicato in data odierna all'albo pretorio on-line ove vi rimarrà per 15 giorni consecutivi. (Rep. Pub. 261/2015)

Rudiano, 24.03.2015

Il Segretario Comunale
(dott. Donato Cima)

COMUNE DI RUDIANO - PROVINCIA DI BRESCIA**PROPOSTA DEL NUCLEO di VALUTAZIONE - FONDO DESTINATO A COMPENSARE LE RETRIBUZIONI DI POSIZIONE E DI RISULTATO DEI RESPONSABILI DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI (P.O.)**

ANNO _____

Allegato "A"

Nei comuni privi di personale di qualifica dirigenziale ai dipendenti appartenenti alla categoria D, nominati con decreto sindacale quali Responsabili di Area, ai sensi dell'art. 107 e 109 della L. 267/2000, vengono attribuite le retribuzioni di posizione e di risultato nei limiti previsti dall'art.10, commi 2 e 3 dell'accordo sull'ordinamento professionale.

Nel caso in cui i comuni siano privi di personale appartenente alla categoria D, e siano nominati Responsabili di Area secondo le modalità indicate al comma precedente, dipendenti appartenenti alle categorie C e B, a detti responsabili sono attribuite le retribuzioni di posizione e di risultato nei limiti indicati dall'art.11, comma 3 e 10, comma 3 dell'accordo sull'ordinamento professionale.

Alla corresponsione della retribuzione di posizione è destinata complessivamente la somma di

€ 0,00

La graduazione delle posizioni organizzative ricomprese tra il valore minimo ed il valore massimo, indicati dall'art. 10, comma 2 dell'accordo sull'ordinamento professionale avviene valutando parametri indicati di seguito, attribuendo a ciascuno di essi un punteggio variabile in relazione alla complessità del Area preso in esame.

La valutazione, adeguatamente motivata in relazione ai parametri indicati, è effettuata dal Nucleo di valutazione sulla base dello schema proposto dal Nucleo stesso, ed accettato dai Responsabili di Area.

Si conviene, inoltre, di attribuire in aggiunta alla retribuzione di posizione determinata sulla base dei parametri di seguito riportati, una retribuzione di risultato compresa tra il 10% ed il 25% della retribuzione di posizione

MODALITÀ' DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE:**COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA**

parametro	valutazione	VIGILANZA - CONTROLLO TERRITORIO - COMMERCIO	TECNICO-MANUTEN., URBANISTICA, ECOLOGIA AMBIENTE, PROTEZ. CIVILE	ECONOMICO - CONTABILE - TRIBUTI - GESTIONE STIPENDI PERSONALE	AMMINISTRATIVA ED AFFARI GENERALI - PERSON. DEMOGRAFICA, STATISTICA	AMMINIS- SERV. SOCIALI - P.I. - BIBL., CULT, SPORT - CASA DI RIPOSO
rilevanza strategica della posizione:						
a) elevata,	10					
b) media - alta	8					
c) media,	6					
d) bassa;	2					
personale funzionalmente assegnato in relazione al numero ed alla qualificazione professionale:						
a) più di 3 dipendenti di concetto e più di 5 esecutivi,	10					
b) almeno 2 dipendenti di concetto e 2 esecutivi,	7					
c) sotto la soglia indicata al punto b);	2					
complessità delle relazioni con soggetti esterni e/o interni :						
a) elevata,	da 7 a 10					
b) media,	6					
c) bassa.	2					

complessità e continuità delle funzioni di supporto agli organi di direzione politica:						
a) supporto costante all'attività degli organi di direzione politica anche rispetto alla definizione delle scelte strategiche,	da 8 a 10					
b) supporto costante all'attività degli organi di direzione politica rispetto all'applicazione delle scelte strategiche già definite	7					
c) supporto limitato all'attività degli organi di direzione politica nella definizione degli obiettivi operativi	4					
d) supporto scarso all'attività degli organi di direzione politica con contributo prevalentemente gestionale	2					
totale		0	0	0	0	0

COMPLESSITA' ORGANIZZATIVA

parametro	valutazione	VIGILANZA - CONTROLLO TERRITORIO - COMMERCIO	TECNICO-MANUTEN., URBANISTICA, ECOLOGIA AMBIENTE, PROTEZ. CIVILE	ECONOMICO - CONTABILE - TRIBUTI - GESTIONE STIPENDI PERSONALE	AMMINISTRATIVA ED AFFARI GENERALI - PERSON. DEMOGRAFICA, STATISTICA	AMMINIS. SERV. SOCIALI - P.I. - BIBL., CULT, SPORT - CASA DI RIPOSO
attività discrezionale da esercitare:						
a) elevata	5					
b) media	3					
c) bassa	1					
complessità degli strumenti e delle strutture da gestire:						
a) elevata	5					
b) media	3					
c) bassa	1					
cognizioni necessarie per l'assolvimento della funzione						
a) elevate e di tipo multidisciplinare	5					
b) elevate, ma di modesto spettro multidisciplinare	3					
c) di tipo monodisciplinare	1					
attività progettuale o pianificatorie da esercitare:						
a) elevate e costanti	5					
b) modeste e costanti	3					
c) elevate ma occasionali	3					
d) modeste e occasionali	1					

complessità dell'attività disciplinatoria da effettuare:						
a) elevata	5					
b) media	3					
c) bassa	1					
complessità attività di studio e ricerca:						
a) elevata	5					
b) media	3					
c) bassa	1					
grado di informatizzazione ambientale e processuale						
a) elevata	5					
b) media	3					
c) bassa	1					
necessità di formazione ed aggiornamento professionale:						
a) costanti ed estese	5					
b) costanti e limitate	3					
c) occasionali ed estese	3					
d) non significative	1					
	totale	0	0	0	0	0

**RESPONSABILITA' GESTIONALI INTERNE ED
ESTERNE**

parametro	valutazione	VIGILANZA - CONTROLLO TERRITORIO - COMMERCIO	TECNICO-MANUTEN., URBANISTICA, ECOLOGIA AMBIENTE, PROTEZ. CIVILE	ECONOMICO - CONTABILE - TRIBUTI - GESTIONE STIPENDI PERSONALE	AMMINISTRATIVA ED AFFARI GENERALI - PERSON. DEMOGRAFICA, STATISTICA	AMMINIS- SERV. SOCIALI - P.I. - - BIBL., CULT, SPORT - CASA DI RIPOSO
grado e tipo di responsabilità verso l'esterno e l'interno:						
a) elevata e di varia	10					
b) rilevante	6					
c) limitata	2					
complessità delle determinazioni caratterizzanti la posizione:						
a) elevata	10					
b) media	6					
c) bassa	2					
livello di autonomia decisionale:						
a) elevata e varia nell'ambito di obiettivi di massima	10					
b) rilevante nell'ambito di direttive ed indirizzi di massima forniti dall'ente	7					
c) esclusivamente nell'ambito di obiettivi specifici	4					
d) solo nell'ambito di disposizioni precise da parte dell'organo politico	2					
entità delle risorse finanziarie assegnate:						
a) oltre 2,6 ml di Euro	10					
b) da 700 mila a 2,6 ml di Euro	7					
c) da 100 mila a 600 mila Euro	4					
d) fino a 100 mila Euro	2					
	totale	0	0	0	0	0

provvede:

- a) a sottrarre dalle risorse destinate a tale scopo il valore minimo di € **5.164,56** per ciascuna posizione di responsabilità individuata dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, ottenendo la somma **S**,
- b) a sottrarre dal punteggio di ogni posizione il minimo attribuibile di 24 punti per ciascuna posizione, ottenendo il valore **P**,
- c) a sommare tutti i punteggi **P**, depurati dal minimo, delle diverse posizioni ottenendo la somma **T**,
- d) a ricavare la retribuzione di posizione **R** applicando la seguente formula

TOTALE SOMMA DISPONIBILE		R = Euro 5164,57 + (S / T) * P				
	€ 0,00					
IMPORTO TOTALE DECURTATO DEL MINIMO GARANTITO	-€ 25.822,85	0	0	0	0	0
	P=tot.punt.-min.	-24	-24	-24	-24	-24
T=	-120	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		VIGILANZA - CONTROLLO TERRITORIO - COMMERCIO	TECNICO-MANUTEN., URBANISTICA, ECOLOGIA AMBIENTE, PROTEZ. CIVILE	ECONOMICO - CONTABILE - TRIBUTI - GESTIONE STIPENDI PERSONALE	AMMINISTRATIVA ED AFFARI GENERALI - PERSON. - DEMOGRAFICA, STATISTICA	AMMINIS- SERV. SOCIALI - P.I. - BIBL., CULT, SPORT - CASA DI RIPOSO
Quantificazione 25% indennità risultato Anno 2015		€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Totale somma da impegnare	€ 0,00					

Il Nucleo di Valutazione visto l'accordo stipulato in data __ gennaio 2015, tra i responsabili interessati ed il Sindaco (allegato), propone il suesteso schema per la Pesatura delle Aree organizzative, al fine di procedere all'individuazione dell'Indennità di Posizione e di Risultato.

I Membri del Nucleo di Valutazione



COMUNE DI RUDIANO

Provincia di Brescia

Scheda per la valutazione delle prestazioni-progression economica all'interno della categoria "D - P.O." di cui all'art. 5, comma 2, del CCNL 31.03.1999

DIPENDENTE:

COMPILATORE:

1. La valutazione delle prestazioni si realizza attraverso un processo selettivo, sulla valutazione dei parametri riportati nello schema seguente:

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
1 - Risultati ottenuti nelle prestazioni rese (raggiungimento obiettivi)	60	0,0
2 - Qualità delle prestazioni individuali (valutazione dei comportamenti organizzativi)	40	0,0
TOTALE	100	0,0

2. Attribuzione dei punteggi:

2.1. Valutazione dei risultati

Lo scopo è di analizzare il più oggettivamente possibile i risultati conseguiti e comunicarli all'interessato in modo chiaro e trasparente. Si valuta cosa è stato fatto. Si propone una scala di valutazione a 5 livelli.

Griglia di valutazione dei risultati

(punti 0-25)	(punti 26-30)	(punti 31-35)	(punti 36-40)	(punti 41-49)	(punti 50-60)
In tale ambito l'obiettivo non è raggiunto. L'efficienza è compromessa con cause di disservizi. Si riscontrano forti reclami con attivazione di procedimenti disciplinari.	In tale ambito l'obiettivo non è qualitativamente raggiunto. L'efficienza è compromessa. Si riscontrano forti reclami.	In tale ambito l'obiettivo è quantitativamente raggiunto. I tempi prefissati non sono rispettati. L'efficienza può essere concretamente migliorata. C'è la necessità di revisione.	In tale ambito l'obiettivo è quantitativamente raggiunto, i tempi sono accettabilmente rispettati. Sussistono margini di miglioramento. C'è la necessità di minima revisione.	In tale ambito l'obiettivo è raggiunto in termini quantitativi e vengono realizzati, nei tempi previsti con un'efficienza senza generale necessità di revisione.	In tale ambito l'obiettivo è raggiunto in termini quantitativi e viene realizzato in toto nei tempi previsti con efficienza, suscitando consensi e crescita dell'immagine e della stima interna e/o esterna.
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO SOMMATORIA VALUTAZIONE OBIETTIVI					0,0

Obiettivi assegnati (così come risultante dal Piano degli Obiettivi)

obiettivo	descrizione	partecipazione dipendente	percentuale raggiungimento	punteggio ottenuto
obiettivo 1			0,00%	0
obiettivo 2			0,00%	0
obiettivo ...			0,00%	0
			totale punteggio	0
				0,00

Applicazione punteggi

PUNTEGGIO SCHEDA VALUTAZIONE (OBIETTIVI + COMPORTAMENTI)	PERC. (%) ATTRIBUITA	INDENNITÀ
(punti 85-100)	100%	
(punti 51-84)	percentuale	
(punti 0-50)	0%	

Indennità quantificata (25% Indenn. Posizione) ----->	€ -	Indennità attribuita
Punteggio ottenuto/Percentuale attribuita ----->	0,00%	€ -

2.2. Valutazione dei comportamenti organizzativi

Lo scopo è di valutare le modalità e le capacità manageriali messe in atto dal valutato e le aree di miglioramento e sviluppo. In questa fase la valutazione della Si valuta non solo il cosa è stato fatto ma come è stato fatto.

I comportamenti organizzativi sono collegati alla tipologia di posizione e all'ambiente, quindi possono essere diversi a seconda della posizione esaminata; devono il Dirigente/Responsabile interessato attribuisce i punteggi secondo la scala di valutazione a 5 livelli, sotto riportata.

Segue la "Tabella di descrizione dei comportamenti organizzativi"

AREA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ATTRIBUITO	FATTORI	DESCRIZIONE
Area Specialistica			
MAX 12,0 0,00	0,0	Padronanza	Si intende la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro previste dalla posizione ricoperta e la capacità di attuare le diverse tecniche per la risoluzione di problematiche e la promozione di innovazioni e la competenza espressa nell'attuazione degli obiettivi assegnati
	0,0	Competenze tecnico/pratiche	Si intende il possesso delle conoscenze richieste per svolgere il lavoro e l'uso corretto di queste conoscenze per risolvere i problemi operativi e applicativi.
	0,0	Conoscenze professionali	Si intende la volontà e la capacità del valutato di arricchire, allargare e approfondire il proprio bagaglio di conoscenza e l'interesse mostrato verso l'evolversi delle tecniche e delle teorie necessarie sul lavoro. Si intende anche la capacità di trarre vantaggio da tutte le occasioni (corsi, esperienze, partecipazioni a gruppi di lavoro, ecc.) al fine di sviluppare le competenze coerenti con la crescita professionale.

Area organizzativa

MAX 8,0 0,00	0,0	Orientamento al risultato	Si intende la capacità di assicurare un elevato livello di attività finalizzandola al conseguimento degli obiettivi assegnati, siano essi operativi o no.
	0,0	Affidabilità	Si intende la costanza di comportamenti coscienti, rispettando obiettivi e vincoli temporali. E' la capacità di organizzare le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto di tempi e costi.

Area Gestionale

MAX 8,0 0,00	0,0	Iniziativa	Si intende la capacità di intraprendere, anche in assenza di sollecitazioni esterne, azioni costruttive (sia operative, sia gestionali) che non sono mai state suggerite da altri o che non rientrano in procedure preordinate
----------------------------	------------	------------	--

Area relazionale

MAX 12,0 0,00	0,0	Collaborazione	Si intende la capacità di offrire ed ottenere collaborazione dai propri collaboratori e dai colleghi.
	0,0	Gestione dei conflitti	Si intende la capacità di affrontare e gestire situazioni che originano contrasti nei gruppi, con calma, equilibrio, assertività, riuscendo a trovare soluzioni negoziali.
	0,0	Reattività	Si intende la capacità di programmare le proprie attività individuando, a fronte di molteplici istanze concomitanti, le urgenze e l'ordine di priorità.

Griglie di supporto alla valutazione: Area specialistica (Competenze tecnico-pratiche) – Padronanza

PUNTEGGIO ATTRIBUITO	(punti 0,8-1,3)	(punti 1,4-2,0)	(punti 2,1-3,0)	(punti 3,1-3,6)	(punti 3,7-4,0)
0,00	Non dimostra sufficiente padronanza nell'applicare le tecniche e le metodologie specifiche della posizione.	Dimostra minima conoscenza di tecniche e metodologie, che ne limitano l'operatività e la soluzione dei problemi.	Impiega in maniera normale tecniche e metodologie della posizione. Per le situazioni più complesse necessita di supporti.	Dimostra buona padronanza nell'impiego di tecniche e metodologie anche per la soluzione di problemi difficili.	Dimostra massima padronanza di tecniche per metodologie e grande creatività nella soluzione dei problemi.

Griglie di supporto alla valutazione: Area specialistica (Competenze tecnico-pratiche) – Competenze

PUNTEGGIO ATTRIBUITO	(punti 0,8-1,3)	(punti 1,4-2,0)	(punti 2,1-3,0)	(punti 3,1-3,6)	(punti 3,7-4,0)
0,00	Le competenze espresse non sono adeguate agli obiettivi richiesti e pregiudicano l'operatività	Le competenze si esprimono in misura minima per gli obiettivi richiesti	Le competenze espresse sono in linea con i valori medi del contesto	Le competenze espresse sono di buon livello tanto da costituire riferimenti anche per altri	Raggiunge gli obiettivi assegnati esprimendo la massima competenza disponibile nell'ente

Griglie di supporto alla valutazione: Area specialistica (Conoscenze professionali)

PUNTEGGIO ATTRIBUITO	(punti 0,8-1,3)	(punti 1,4-2,0)	(punti 2,1-3,0)	(punti 3,1-3,6)	(punti 3,7-4,0)
0,00	Il livello di conoscenza non è adeguato al contesto operativo. Non dimostra interesse alla crescita professionale.	Esprime livelli di conoscenza minimi che richiedono supporti continui. Partecipa con risultati sufficienti a iniziative di crescita professionale, solo se coinvolto e guidato.	Esprime un livello medio di conoscenze necessarie alla posizione specifica. Partecipa anche attivamente a iniziative di crescita professionale solo se stimolato e coinvolto.	Esprime livelli di conoscenza medio alti tanto da essere chiamato in causa in situazioni complesse. Elevato è l'interesse alla crescita professionale.	Rappresenta il massimo livello di conoscenza nella posizione specifica. Studia e approfondisce continuamente (formazione, gruppi di progetto, iniziative esterne..), finalizzando le proprie conoscenze al miglioramento professionale.

Griglie di supporto alla valutazione: Area organizzativa (Orientamento al risultato)

PUNTEGGIO ATTRIBUITO	(punti 0,4-0,8)	(punti 0,9-1,6)	(punti 1,7-2,4)	(punti 2,5-3,2)	(punti 3,3-4,0)
0,00	Non finalizza gli sforzi ai risultati, tutto ha la stessa priorità, non opera in logica di "dati e fatti".	La capacità di operare in funzione del risultato è minima. Difficilmente opera con "dati e fatti".	Esprime una media capacità di operare in logica di risultato.	Esprime una buona capacità di orientare gli sforzi ai risultati. Opera in logica di priorità.	Esprime grande capacità di operare in logica di risultato. Opera sempre in logica di priorità.

Griglie di supporto alla valutazione: Area organizzativa (Affidabilità)

PUNTEGGIO ATTRIBUITO	(punti 0,4-0,8)	(punti 0,9-1,6)	(punti 1,7-2,4)	(punti 2,5-3,2)	(punti 3,3-4,0)
0,00	Non è affidabile nel rispetto degli impegni. Non sa organizzare la propria attività per ottenere i risultati attesi.	Non sempre è affidabile nel rispetto degli impegni assunti. Dimostra difficoltà nell'organizzare la propria attività. attese.	In linea di massima rispetto gli impegni assunti. Con qualche difficoltà organizza la propria attività per rispettare le prestazioni attese.	Rispetta sempre gli impegni assunti e organizza correttamente la propria attività per il rispetto delle prestazioni attese.	Rispetta puntualmente gli impegni presi e organizza sempre al meglio la propria attività per il rispetto dei tempi dei costi e della qualità attesa.

Griglie di supporto alla valutazione: Area gestionale (Iniziativa)

PUNTEGGIO ATTRIBUITO	(punti 0,8-1,6)	(punti 1,7-3,2)	(punti 3,3-4,8)	(punti 4,9-6,4)	(punti 6,5-8,0)
0,00	Le capacità di iniziativa non sono adeguate.	La capacità di iniziativa è minima. Si attiva solo se sollecitato e stimolato e su ambiti molto definiti.	Si attiva in genere se sollecitato su ambiti abbastanza definiti. In genere sviluppa in apporto normale.	Si attiva in autonomia con buona intraprendenza anche senza sollecitazioni ed in ambiti non definiti	Esprime grandi capacità di intraprendere e sostenere azioni costruttive. Si attiva sempre autonomamente anche senza sollecitazioni esterne.

Griglie di supporto alla valutazione: Area relazionale (Collaborazione)

PUNTEGGIO ATTRIBUITO	(punti 0,4-0,8)	(punti 0,9-1,6)	(punti 1,7-2,4)	(punti 2,5-3,2)	(punti 3,3-4,0)
0,00	Il livello di collaborazione non è adeguato. Non esprime né disponibilità, né capacità.	Il livello di collaborazione è minimo. La disponibilità è spesso sofferta, mai spontanea	Esprime un normale livello di disponibilità e di capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.	Esprime una buona disponibilità e capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.	Esprime grande disponibilità e capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.

Griglie di supporto alla valutazione: Area relazionale (Gestione dei conflitti)

PUNTEGGIO ATTRIBUITO	(punti 0,4-0,8)	(punti 0,9-1,6)	(punti 1,7-2,4)	(punti 2,5-3,2)	(punti 3,3-4,0)
0,00	Spesso è fonte di conflitti e tensioni ed esprime capacità di gestione dei conflitti inadeguate.	Non genera conflitti e tensioni. Non sempre si attiva per attenuare e gestire i conflitti .	La capacità di gestire le situazioni conflittuali è sui livelli normali. A volta si attiva per ridurre i conflitti con risultati normali.	Esprime buone capacità negoziali e buone doti di equilibrio. Si attiva per ridurre i conflitti con risultati buoni.	Esprime grande capacità negoziali e ottime doti di equilibrio. Si attiva per ridurre i conflitti con risultati buoni.

Griglie di supporto alla valutazione: Area relazionale (Reattività)

PUNTEGGIO ATTRIBUITO	(punti 0,4-0,8)	(punti 0,9-1,6)	(punti 1,7-2,4)	(punti 2,5-3,2)	(punti 3,3-4,0)
0,00	Non riesce ad integrare istanze diverse. Non riesce a rispondere con tempestività alle sollecitazioni	Riesce a gestire con difficoltà le istanze diverse. Non sempre riesce a rispondere alle sollecitazioni.	Riesce a gestire mediamente le molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli normali. Non sempre riesce a prevenire gli eventi	Esprime buone capacità nel gestire molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli buoni.	Esprime grandi capacità nel gestire molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli eccellenti.

IL SEGRETARIO COMUNALE

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Il Responsabile di Area
Per presa visione/accettazione

RUDIANO, lì