

UNIONE DEI COMUNI DELLA VAL CALEPIO

Provincia di Bergamo

Allegato 1

al Contratto Collettivo Decentrato Integrativo

del personale dipendente

per il quadriennio 2008 - 2011

**“CRITERI PER LA PROGRESSIONI ECONOMICHE ALL’INTERNO DELLA
CATEGORIA DI CUI ALL’ART. 5, COMMA 2, DEL CCNL 31.03.1999”**

UNIONE DEI COMUNI DELLA VAL CALEPIO

Provincia di Bergamo

INDICE

TITOLO 1: NORME GENERALI.	3
TITOLO 2: FASCIA 1 "TUTTI I PASSAGGI DELLA CATEGORIA A"	4
TITOLO 3: FASCIA 2 "B2- (B4 DELLA GIUR.B3)-C2"	8
TITOLO 4: FASCIA 3 "(B3-B4-DELLA GIUR.B1)-B5-C3"	13
TITOLO 5: FASCIA 4 "B6 "	19
TITOLO 6: FASCIA 5 "C4 E TUTTI I PASSAGGI DELLA CATEGORIA D"	24
TITOLO 7: FASCIA 6 "CATEGORIA D – RESPONSABILI DI SETTORE"	32
TAVOLA SINOTTICA	33

UNIONE DEI COMUNI DELLA VAL CALEPIO

Provincia di Bergamo

Titolo 1: Norme generali.

1. Si riporta un esempio di calcolo del punteggio da attribuire per i risultati ottenuti nelle prestazioni rese (obiettivi) per consentire una migliore comprensione di quanto proposto:

Pesi percentuali attribuiti in fase di assegnazione delle attività	% di 1° obiettivo assegnato a dipendente x = 30% % di 2° obiettivo assegnato a dipendente x = 50% % di 3° obiettivo assegnato a dipendente x = 20%
Valore numerico attribuito in sede di valutazione	1° Obiettivo=30% x 25 punti = 7,5 punti 2° Obiettivo=50% x 16 punti = 8,0 punti 3° Obiettivo=20% x 11 punti = 5,5 punti
Valore di sintesi (somma dei punteggi)	21 (corrispondente a eccellente)

2. Per quanto riguarda l'arricchimento professionale, ogni dipendente interessato dovrà presentare apposita richiesta correlata dalla relativa documentazione da presentarsi al proprio Responsabile, che attribuisce il punteggio.
3. Le griglie non sono vincolanti ma possono essere specificate meglio dall'Organo di valutazione in base alle esigenze, venendo fissato il punteggi valutativi.
4. Per quanto riguarda il punteggio da attribuire alla anzianità, i dipendenti che hanno prestato servizio in altri Enti dovranno predisporre apposita autocertificazione dei periodi lavori in funzione dei criteri indicati nei prospetti di ciascuna categoria.
5. I punteggi complessivi risultanti dalle valutazioni delle prestazioni individuali ed al prestazioni rese (obiettivi) vengono rapportati con il periodo di presenza in servizio. A tal fine si calcola la presenza in servizio, come da prospetto risultante: Dovuto annuo:

A. Su 5 giorni

- Giorni lavorativi	260
- Ferie	32
- Altro (a qualsiasi titolo) 10	
- Dovuto annuo	218

B. Su 6 giorni

- Giorni lavorativi	312
- Ferie	36
- Altro (a qualsiasi titolo) 12	
- Dovuto annuo	264

6. La valutazione delle prestazioni individuali/comportamenti organizzativi, delle prestazioni rese (obiettivi) e dell'arricchimento professionale possono essere oggetto di riesame all'organo superiore ai sensi della Metodologia Permanente di Valutazione.

UNIONE DEI COMUNI DELLA VAL CALEPIO

Provincia di Bergamo

Titolo 2: Fascia 1 “Tutti i passaggi della categoria A”

1. La progressione economica interna alla categoria si realizza attraverso un processo selettivo, sulla valutazione dei parametri riportati nello schema seguente:

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
1 - Anzianità di servizio – punti 2 per ogni anno di servizio, max valutabile 10 anni	20
2 - Risultati ottenuti nelle prestazioni rese	50
3 – Qualità delle prestazioni (impegno personale)	30
TOTALE	100

2. Attribuzione dei punteggi

2.1. Anzianità di servizio – (periodo max. valutabile 10 anni)

Attività prestata in posizione professionale riferibile alla medesima categoria (o superiori):

- mansioni attinenti al ruolo rivestito – punti 2/anno
- mansioni attinenti al ruolo rivestito svolte in posizioni/categorie inferiori – punti 1,5/anno
- mansioni non attinenti al ruolo rivestito – punti 1/anno

2.2. 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 :

eccellente: 50 – buono: 40 – medio: 30 – minimo: 20 - non adeguato: 10

Griglia di valutazione dei risultati.

NON ADEGUATO (punti 0 – 10)	MINIMO (punti 11 – 20)	MEDIO (punti 21 – 30)	BUONO (punti 31 – 40)	ECCELLENTE (punti 41 – 50)
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 non sono rispettati L'efficienza può essere concretamente migliorata. Si verificano necessità di rifacimenti e lamentele sul livello di servizio/prodotto.	In tale ambito l'obiettivo è quantitativamente raggiunto, i tempi sono accettabilmente rispettati. Sussistono margini di miglioramento. Si verificano minime necessità di rifacimenti e limitate lamentele sul livello di servizio/prodotto.	In tale ambito l'obiettivo è raggiunto in termini quantitativi e vengono realizzati, nei tempi previsti con un'efficienza senza generale necessità di rifacimenti e/o lamentele.	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.

UNIONE DEI COMUNI DELLA VAL CALEPIO

Provincia di Bergamo

2.3. Valutazione della qualità delle prestazioni individuali

Lo scopo è di valutare le modalità e le capacità messe in atto dal valutato e le aree di miglioramento e sviluppo. In questa fase la valutazione della prestazione è più orientata alla persona e meno al processo. Si valuta non solo il cosa è stato fatto ma come è stato fatto. La qualità delle prestazioni è collegata alla tipologia di posizione e all'ambiente, quindi varia a seconda della posizione esaminata; devono riferirsi, in ogni caso, a capacità osservabili e, pertanto, sia a capacità acquisibili (conoscenze) sia a caratteristiche intrinseche della personalità (es. tensione al raggiungimento del risultato, sicurezza di sé ecc).

Il Dirigente interessato attribuisce i punteggi secondo la scala di valutazione a 5 livelli, sotto riportata:

eccellente: 30 – buono: 24 – medio: 18 – minimo: 12 - non adeguato: 6

Il punteggio è dato dalla somma delle valutazioni dei 4 fattori determinanti la "qualità" di cui alla tabella seguente.

AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area del sapere	Competenze tecnico/pratiche MAX 12	Si intende la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro relative alle attività/progetti assegnati
Area dell'impegno	Orientamento al risultato MAX 9	Si intende la capacità di operare con tempestività ed accuratezza, anche in situazioni di incertezza ed in assenza di un completo supporto informativo e procedurale. Si intende inoltre la capacità di assumersi le responsabilità adeguate al ruolo assegnato e la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.
	Affidabilità MAX 9	Si intende la costanza di comportamenti coscientosi, rispettando obiettivi e vincoli temporali e gerarchici. E' la capacità di organizzare le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto dei tempi.

Griglie di supporto alla valutazione: Area del sapere (Competenze tecnico pratiche) - competenza

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,96)	MINIMO (punti 1,01 - 1,92)	MEDIO (punti 1,97 - 2,88)	BUONO (punti 2,93 - 3,84)	ECCELLENTE (punti 3,89 - 4,8)
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 del sapere (Competenze tecnico pratiche) – padronanza

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,72)	MINIMO (punti 0,76 - 1,44)	MEDIO (punti 1,48 - 2,16)	BUONO (punti 2,2 - 2,88)	ECCELLENTE (punti 2,92 - 3,6)
Non dimostra sufficiente padronanza nell'applicare le tecniche e le metodologie specifiche della posizione. Non è in grado di formulare proposte innovative.	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. Esprime normali miglioramenti alla routine.	Dimostra buona padronanza nell'impiego di tecniche e metodologie anche per la soluzione di problemi difficili. Formula ipotesi alternative anche innovative.	Dimostra massima padronanza di tecniche per metodologie e grande creatività nella soluzione dei problemi. Promuove innovazioni continue e d'avanguardia.

UNIONE DEI COMUNI DELLA VAL CALEPIO

Provincia di Bergamo

Griglie di supporto alla valutazione: Area del sapere (Competenze tecnico pratiche) - conoscenza

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,72)	MINIMO (punti 0,76 - 1,44)	MEDIO (punti 1,48 - 2,16)	BUONO (punti 2,2 - 2,88)	ECCELLENTE (punti 2,92 - 3,6)
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 normalmente 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,..). Le proprie conoscenze per finalizzarle al miglioramento professionale.

Griglie di supporto alla valutazione: Area dell'impegno (Orientamento al risultato) – Risultato

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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 in logica di "dati e fatti".	Esprime una media capacità di operare in logica di risultato.	Esprime una buona capacità di orientare gli sforzi ai risultati. Opera continuamente in logica di priorità.	Esprime grande capacità di orientare gli sforzi ai risultati. Opera sempre in logica di priorità.

Griglie di supporto alla valutazione: Area dell'impegno (Orientamento al risultato) - Conflitti

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
Spesso è fonte di conflitti e tensioni .	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 ottimi.

Griglie di supporto alla valutazione: Area dell'impegno (Orientamento al risultato) – Istanze

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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 con tempestività alle sollecitazioni.	Riesce a gestire mediamente le molteplici istanze, rispettando, di norma obiettivi e vincoli temporali e gerarchici .	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. Organizza le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto dei tempi.

UNIONE DEI COMUNI DELLA VAL CALEPIO

Provincia di Bergamo

Griglie di supporto alla valutazione: Area dell'impegno (Affidabilità) - Autonomia

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
Non è in grado di operare in autonomia e necessita di indicazioni continue e controllo puntuale.	L'autonomia espressa è minima, è limitata alle attività proceduralizzate e routinarie. Il controllo deve essere continuo su ogni elaborato medio.	Esprime un livello medio di autonomia su ambiti di lavoro definiti. Per situazioni nuove o più complesse necessita di supporto e controllo dell'attività.	Esprime buona autonomia anche in contesti complessi. Buona è la capacità di autocontrollo.	Esprime grande capacità di sviluppare la propria attività al fine di raggiungere i risultati attesi. Opera in autonomia relativamente al ruolo rivestito.

Griglie di supporto alla valutazione: Area dell'impegno (Affidabilità) - Collaborazione

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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, attuando comportamenti normalmente coscienti.	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 dell'impegno (Affidabilità) - Impegni

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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 per il rispetto delle prestazioni attese.	In linea di massima rispetta 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.

Titolo 3: Fascia 2 “B2- (B4 della giur.B3)-C2”

1. La progressione economica interna alla categoria si realizza attraverso un processo selettivo per l'attribuzione delle posizioni economiche immediatamente superiori, entro i limiti numerici individuati.
2. La selezione si baserà sulla valutazione dei parametri riportati nello schema seguente:

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
1 – Anzianità di servizio – punti 1 per ogni anno di servizio, max valutabile 10 anni	10
2 - Risultati ottenuti nelle prestazioni rese	50
3 - Qualità delle prestazioni (impegno personale)	30
4 - Arricchimento professionale	10
TOTALE	100

3. Attribuzione dei punteggi:

3.1. Anzianità di servizio – (periodo max. valutabile 10 anni)

Attività prestata in posizione professionale riferibile alla medesima categoria (o superiori):

- mansioni attinenti al ruolo rivestito – punti 1/anno
- mansioni attinenti al ruolo rivestito svolte in posizioni/categorie inferiori – punti 0,6/anno
- mansioni non attinenti al ruolo rivestito – punti 0,3/anno

3.2. 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 :

eccellente: 50 – buono: 40 – medio: 30 – minimo: 20 - non adeguato: 10

Griglia di valutazione dei risultati

NON ADEGUATO (punti 0 – 10)	MINIMO (punti 11 – 20)	MEDIO (punti 21 – 30)	BUONO (punti 31 – 40)	ECCELLENTE (punti 41 – 50)
<p>In tale ambito l'obiettivo non è qualitativamente raggiunto.</p> <p>L'efficienza è compromessa.</p> <p>Si riscontrano forti reclami.</p>	<p>In tale ambito l'obiettivo è quantitativamente raggiunto.</p> <p>I tempi non sono rispettati</p> <p>L'efficienza può essere concretamente migliorata.</p> <p>Si verificano necessità di rifacimenti e lamentele sul livello di servizio/prodotto.</p>	<p>In tale ambito l'obiettivo è quantitativamente raggiunto, i tempi sono accettabilmente rispettati.</p> <p>Sussistono margini di miglioramento.</p> <p>Si verificano minime necessità di rifacimenti e limitate lamentele sul livello di servizio/prodotto.</p>	<p>In tale ambito l'obiettivo è raggiunto in termini quantitativi e vengono realizzati, nei tempi previsti con un'efficienza senza generale necessità di rifacimenti e/o lamentele.</p>	<p>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.</p>

3.3 Valutazione della qualità delle prestazioni individuali

Lo scopo è di valutare le modalità e le capacità messe in atto dal valutato e le aree di miglioramento e sviluppo.

In questa fase la valutazione della prestazione è più orientata alla persona e meno al processo.

Si valuta non solo il cosa è stato fatto ma come è stato fatto.

La qualità delle prestazioni è collegata alla tipologia di posizione e all'ambiente, quindi varia a seconda della posizione esaminata; devono riferirsi, in ogni caso, a capacità osservabili e, pertanto, sia a capacità acquisibili (conoscenze) sia a caratteristiche intrinseche della personalità (es. tensione al raggiungimento del risultato, sicurezza di sé ecc).

Il Dirigente interessato attribuisce i punteggi secondo la scala di valutazione a 5 livelli, sotto riportata:

eccellente: 30 – buono: 24 – medio: 18 – minimo: 12 - non adeguato: 6

Il punteggio è dato dalla somma delle valutazioni dei 4 fattori determinanti la "qualità" di cui alla tabella seguente.

AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area del sapere	Competenze tecnico/pratiche MAX 12	Si intende la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro relative alle attività/progetti assegnati
Area dell'impegno	Capacità operativa/decisionale e orientamento al risultato MAX 9	Si intende la capacità di decidere/operare con tempestività ed accuratezza, anche in situazioni di incertezza ed in assenza di un completo supporto informativo e procedurale. Si intende inoltre la capacità di assumersi le responsabilità adeguate al ruolo assegnato e la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.
	Affidabilità MAX 9	Si intende la costanza di comportamenti coscienti, rispettando obiettivi e vincoli temporali e gerarchici. E' la capacità di organizzare le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto dei tempi.

Griglie di supporto alla valutazione: Area del sapere (Competenze tecnico pratiche) - Competenza

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,84)	MINIMO (punti 0,88 – 1,68)	MEDIO (punti 1,72 - 2,52)	BUONO (punti 2,56 - 3,36)	ECCELLENTI (punti 3,40 - 4,2)
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 del sapere (Competenze tecnico pratiche) - Padronanza

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,78)	MINIMO (punti 0,82 – 1,56)	MEDIO (punti 1,60 - 2,34)	BUONO (punti 2,38 - 3,12)	ECCELLENTE (punti 3,16 - 3,9)
Non dimostra sufficiente padronanza nell'applicare le tecniche e le metodologie specifiche della posizione. Non è in grado di formulare proposte innovative.	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. Esprime normali miglioramenti alla routine.	Dimostra buona padronanza nell'impiego di tecniche e metodologie anche per la soluzione di problemi difficili. Formula ipotesi alternative anche innovative.	Dimostra massima padronanza di tecniche per metodologie e grande creatività nella soluzione dei problemi. Promuove innovazioni continue e d'avanguardia.

Griglie di supporto alla valutazione: Area del sapere (Competenze tecnico pratiche) – Conoscenza

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,78)	MINIMO (punti 0,82 – 1,56)	MEDIO (punti 1,60 - 2,34)	BUONO (punti 2,38 - 3,12)	ECCELLENTE (punti 3,16 - 3,9)
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 normalmente 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,..). Le proprie conoscenze per finalizzarle al miglioramento professionale.

Griglie di supporto alla valutazione: Area dell'impegno (Operativa/Decisionale e Orientamento al risultato) – Capacità

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
La capacità decisionale non è adeguata alla posizione ricoperta.	Esprime un livello minimo accettabile di capacità decisionale. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Esprime un livello medio di capacità decisionale. Utilizza normalmente metodi e supporti in contesti non complessi.	Esprime un buon livello decisionale anche in contesti complessi .	Esprime grande capacità decisionale.

Griglie di supporto alla valutazione: Area dell'impegno (Operativa/Decisionale e Orientamento al risultato) - Risultato

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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 continuamente 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 dell'impegno (Operativa/Decisionale e Orientamento al risultato) - Istanze

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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 con tempestività alle sollecitazioni.	Riesce a gestire mediamente le molteplici istanze, rispettando, di norma obiettivi e vincoli temporali e gerarchici .	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. Organizza le proprie attività portando a termine i propri compiti nel rispetto dei tempi.

Griglie di supporto alla valutazione: Area dell'impegno (Affidabilità) - Autonomia

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
Non è in grado di operare in autonomia e necessita di indicazioni continue e controllo puntuale.	L'autonomia espressa è minima, è limitata alle attività proceduralizzate e routinarie. Il controllo deve essere continuo su ogni elaborato.	Esprime un livello medio di autonomia su ambiti di lavoro definiti. Per situazioni nuove o più complesse necessita di supporto e controllo dell'attività.	Esprime buona autonomia anche in contesti complessi. Buona è la capacità di autocontrollo.	Esprime grande capacità di sviluppare la propria attività al fine di raggiungere i risultati attesi. Opera in autonomia relativamente al ruolo rivestito

Griglie di supporto alla valutazione: Area dell'impegno (Affidabilità) – Collaborazione

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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, attuando comportamenti normalmente coscienti.	Esprime una buona disponibilità e capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.	Esprime grande disponibilità e capacità nel dare e nell'ottenere collaborazione.

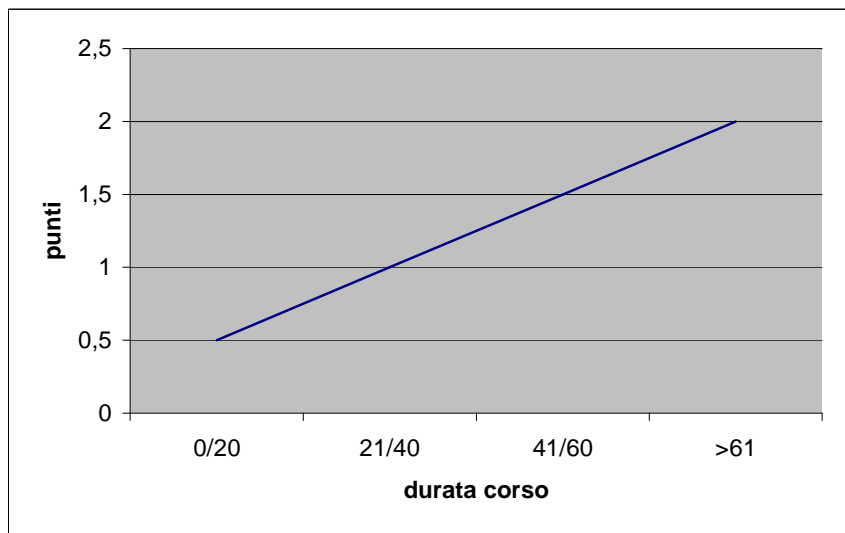
Griglie di supporto alla valutazione: Area dell'impegno (Affidabilità) - Impegno

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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 per il rispetto delle prestazioni attese.	In linea di massima rispetto agli 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.

2.4. Arricchimento professionale

Il punteggio massimo attribuibile (10 punti) viene assegnato come segue:

- Corsi di specializzazione organizzati dall'Ente con il minimo dell'80% di partecipazione: max 2 punti per ogni corso;
- Corsi di specializzazione organizzati all'esterno dell'Ente con certificati di partecipazione ed attinenti alla propria attività lavorativa: max 2 punti per ogni corso;
- Percorso formativo/curriculum: max 3 punti;



Titolo 4: Fascia 3 “(B3-B4-della giur.B1)-B5-C3”

1. La progressione economica interna alla categoria si realizza attraverso un processo selettivo, sulla valutazione dei parametri riportati nello schema seguente:

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
1 – Risultati ottenuti nelle prestazioni rese	50
2 – Qualità delle prestazioni (valutazione dei comportamenti organizzativi)	30
3 – Arricchimento professionale	20
TOTALE	100

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 :

eccellente: 50 – buono: 40 – medio: 30 – minimo: 20 - non adeguato: 10

Griglia di valutazione dei risultati

NON ADEGUATO (punti 0 – 10)	MINIMO (punti 11 – 20)	MEDIO (punti 21 – 30)	BUONO (punti 31 – 40)	ECCELLENTI (punti 41 – 50)
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 non sono rispettati L'efficienza può essere concretamente migliorata. Si verificano necessità di rifacimenti e lamentele sul livello di servizio/prodotto.	In tale ambito l'obiettivo è quantitativamente raggiunto, i tempi sono accettabilmente rispettati. Sussistono margini di miglioramento. Si verificano minime necessità di rifacimenti e limitate lamentele sul livello di servizio/prodotto.	In tale ambito l'obiettivo è raggiunto in termini quantitativi e vengono realizzati, nei tempi previsti con un'efficienza senza generale necessità di rifacimenti e/o lamentele.	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.

2.2. Valutazione dei comportamenti organizzativi

Per quanto concerne la descrizione si rimanda a quanto evidenziato per la selezione delle categorie precedenti.

Si propone una scala di valutazione a 5 livelli :

eccellente: 30 – buono: 24 – medio: 18 – minimo: 12 - non adeguato: 6

Il punteggio è dato dalla somma delle valutazioni delle 3 aree determinanti la qualità di cui alla tabella seguente:

AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area Specialistica MAX 10	Competenze tecnico/pratiche	Si intende la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro previste dalla posizione ricoperta e la capacità di attuare le diverse tecniche in ogni loro fase. E' la competenza espressa nella realizzazione e nell'esecuzione dei lavori affidati
	Conoscenze professionali	Si intende il possesso delle conoscenze richieste per svolgere il lavoro e l'utilizzo corretto di queste conoscenze per risolvere i problemi operativi ed applicativi. Si intende, inoltre, la conoscenza delle connessioni fra il proprio ruolo e quello degli altri all'interno dell'unità organizzativa nella quale il valutato lavora
Area organizzativa MAX 10	Autonomia	Si intende la capacità di sviluppare la propria attività lavorativa al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati ed i risultati attesi, anche in assenza di precisi ordini, utilizzando in modo appropriato le conoscenze e le competenze disponibili
	Comportamento sul lavoro e affidabilità	Si intende il rispetto di regole, norme di comportamento, procedure aziendali, orari di lavoro, rispettando obiettivi e vincoli temporali. Il non aver abbandonato il posto di lavoro senza motivazione adeguata e non aver creato disagi al servizio cui è assegnato.
	Orientamento al risultato	Si intende la capacità di assicurare un elevato livello di attività e di indirizzare la propria attività professionale finalizzandola al conseguimento degli obiettivi assegnati, siano essi operativi o no.
Area relazionale MAX 10	Collaborazione	Si intende la capacità di comportarsi in modo corretto con i propri colleghi in termini di collaborazione durante l'espletamento della propria attività
	Orientamento all'utenza	Si intende la sensibilità mostrata ai bisogni e al livello di soddisfazione dei propri utenti (interni o esterni). E' cioè, la capacità di avere un atteggiamento disponibile e cordiale verso l'utente, la sollecitudine nel rispondere alle istanze dell'utente, la capacità di informare in maniera corretta l'utente

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

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,5)	MINIMO (punti 0,53 - 1,0)	MEDIO (punti 1,03 - 1,5)	BUONO (punti 1,53 - 2)	ECCELLENTI (punti 2,03 - 2,5)
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 (Competenze tecnico-pratiche) - Padronanza

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,5)	MINIMO (punti 0,53 - 1,0)	MEDIO (punti 1,03 - 1,5)	BUONO (punti 1,53 - 2)	ECCELLENTE (punti 2,03 - 2,5)
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 (Conoscenze professionali) - Conoscenza

NON ADEGUATO (punti 0 - 1)	MINIMO (punti 1,05 - 2)	MEDIO (punti 2,05 - 3)	BUONO (punti 3,05 - 4)	ECCELLENTE (punti 4,05 - 5)
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 (Autonomia) – Autonomia

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,3)	MINIMO (punti 0,32 - 0,6)	MEDIO (punti 0,62 - 0,9)	BUONO (punti 0,92 - 1,2)	ECCELLENTE (punti 1,22 - 1,5)
Non è in grado di operare in autonomia e necessita di indicazioni continue e di controllo puntuale	L'autonomia espressa è minima, è limitata alle attività proceduralizzate e routinarie. Il controllo deve essere continuo su ogni elaborato.	Esprime un livello medio di autonomia su ambiti di lavoro definiti. Per situazioni nuove o più complesse necessita di supporto e controllo dell'attività.	Esprime un buon livello decisionale anche in contesti complessi, valuta compiutamente impatti, rischi, costi-benefici.	Esprime grande capacità di sviluppare la propria attività al fine di raggiungere i risultati attesi. Opera in totale autonomia.

Griglie di supporto alla valutazione: Area organizzativa (Autonomia) – Pianificazione

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,3)	MINIMO (punti 0,32 - 0,6)	MEDIO (punti 0,62 - 0,9)	BUONO (punti 0,92 - 1,2)	ECCELLENTE (punti 1,22 - 1,5)
Ha difficoltà nel pianificare il lavoro e nel programmare le attività, non riuscendo a definire le priorità in base al contesto operativo.	Se opportunamente guidato, riesce a pianificare il lavoro, pur con qualche difficoltà nella programmazione delle attività. Richiede continui supporti metodologici e necessita di controllo.	Esegue i lavori nell'ordine in cui si presentano, rispondendo alle richieste più pressanti. Cerca la verifica sull'attività svolta ed il confronto sui metodi adottati. E' in grado di svolgere lavori già pianificati da altri.	Esprime buona autonomia anche in contesti. Buona è la capacità di autocontrollo.	Pianifica ed organizza molto bene il proprio e l'altrui lavoro, individuando in maniera molto efficace e con rapidità le priorità. E' attivo anche in contesti particolarmente complessi e dinamici. Sperimenta e propone nuovi strumenti di pianificazione.

Griglie di supporto alla valutazione: Area organizzativa (Comportamenti sul lavoro e affidabilità)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,8)	MINIMO (punti 0,84 - 1,6)	MEDIO (punti 1,64 - 2,4)	BUONO (punti 2,44 - 3,2)	ECCELLENTE (punti 3,24 - 4)
E' sempre in ritardo a riunioni, all'inizio dell'attività operative e in tutte le occasioni in cui è richiesta la puntualità, dimostrando disinteresse per le regole e le procedure. Il suo comportamento provoca disagi all'interno del servizio di cui fa parte.	E' frequentemente in ritardo a riunioni, all'inizio dell'attività operativa in cui è richiesta la puntualità. Richiamato mostra attenzione per le regole e le procedure che riesce ad osservare per brevi periodi necessitando di continui richiami. Il suo comportamento spesso rende difficoltosa l'attività all'interno del servizio di cui fa parte.	Talvolta è in ritardo, ma generalmente per validi motivi. E' attento al rispetto di regole e procedure che riesce adeguatamente ad osservare, necessitando comunque di periodici controlli. Il suo comportamento talvolta può rallentare l'attività all'interno del servizio di cui fa parte.	Molto raramente è in ritardo, se ciò si verifica provvede ad avvertire le persone interessate, comunicando la durata e la ragione del ritardo. E' attento alle regole e alle procedure e si adopera per diffonderle fra i colleghi. Il suo comportamento facilita l'attività all'interno del servizio di cui fa parte.	Mai in ritardo, riesce generalmente a preavvertire, dando indicazioni per portare avanti il lavoro. Sempre in anticipo alle riunioni, mostra con ciò il rispetto verso i colleghi e l'importanza dell'osservanza di regole e procedure. Sostiene che l'esempio è lo strumento di comunicazione più efficace. Il suo comportamento semplifica e snellisce l'attività all'interno del servizio di cui fa parte.

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

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,3)	MINIMO (punti 0,32 - 0,6)	MEDIO (punti 0,62 - 0,9)	BUONO (punti 0,92 - 1,2)	ECCELLENTE (punti 1,22 - 1,5)
Non finalizza gli sforzi ai risultati, si perde nei dettagli, procedendo in maniera molto analitica. 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. Applica con continuità il metodo "dati e fatti".	Esprime grande capacità di operare in logica di risultato. Opera sempre in logica di priorità con approccio imprenditoriale.

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

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,3)	MINIMO (punti 0,32 - 0,6)	MEDIO (punti 0,62 - 0,9)	BUONO (punti 0,92 - 1,2)	ECCELLENTE (punti 1,22 - 1,5)
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 per il rispetto delle prestazioni attese.	In linea di massima rispetta 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 per la soddisfazione del cliente interno/esterno.

Griglie di supporto alla valutazione: Area relazionale (Collaborazione)

NON ADEGUATO (punti 0 – 1)	MINIMO (punti 1,05 - 2)	MEDIO (punti 2,05 - 3)	BUONO (punti 3,05 - 4)	ECCELLENTI (punti 4,05 - 5)
<p>Difficilmente collaborativo, non cerca il confronto e lo scambio con i colleghi, preferendo piuttosto lavorare da solo. Rifiuta di partecipare a gruppi di progetto e, se costretto al gruppo di lavoro, tende ad isolarsi, senza partecipare alle discussioni. Il livello di collaborazione non è adeguato.</p> <p>Non esprime né disponibilità, né capacità.</p>	<p>Il livello di collaborazione è minimo, sentendosi più a suo agio lavorando da solo. Partecipa, se costretto, a gruppi di progetto pur senza contribuire in misura adeguata allo sviluppo dei lavori.</p> <p>Partecipa e collabora solo se fortemente stimolato.</p>	<p>Collabora adeguatamente con gli altri, con comportamenti improntati a lealtà e chiarezza. E' interessato al lavoro di gruppo e quando ne fa parte, mostra collaborazione, contribuendo in misura adeguata allo sviluppo dei lavori. Talvolta interviene anche se non stimolato.</p>	<p>Mostra un buon livello di collaborazione, sia all'interno del servizio di cui fa parte, sia nei confronti delle altre unità organizzative.</p> <p>Sostiene il lavoro di gruppo ritenendolo un efficace strumento per facilitare la collaborazione: vi partecipa attivamente e con efficacia. Interviene anche se non stimolato.</p>	<p>Costituisce un punto di riferimento all'interno dell'Ente per disponibilità alla collaborazione. E' sempre all'ascolto delle esigenze degli altri, li supporta quando serve con proposte e fornisce le informazioni necessarie allo sviluppo del lavoro. Promuove il lavoro di gruppo e partecipa in maniera eccellente alle attività. Stimola la collaborazione degli altri.</p>

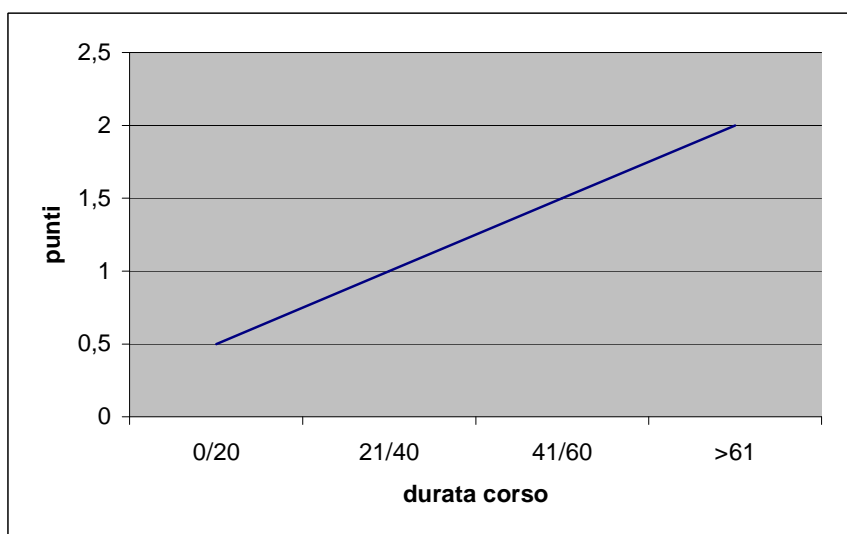
Griglie di supporto alla valutazione: Area relazionale (Orientamento all'utenza)

NON ADEGUATO (punti 0 – 1)	MINIMO (punti 1,05 - 2)	MEDIO (punti 2,05 - 3)	BUONO (punti 3,05 - 4)	ECCELLENTI (punti 4,05 - 5)
<p>Non mostra attenzione né interesse per la soddisfazione degli utenti. Poco disponibile.</p>	<p>Mostra attenzione e interesse in misura minima verso la soddisfazione dei propri utenti.</p> <p>Non è adeguatamente sollecito nel recepire i problemi e nel far fronte alle richieste.</p>	<p>Mostra un sufficiente livello di attenzione ed interesse verso gli utenti. Recepisce l'importanza di richieste e problemi e si adopera per soddisfarli, con adeguata sollecitudine e cortesia nella risposta fornita all'interessato.</p>	<p>Ha una buona attenzione verso l'Utente e riesce a recepire in maniera chiara le sue esigenze. Riesce a soddisfare efficacemente e con tempestività le varie richieste e problemi.</p> <p>Dotato di buona capacità comunicativa, ha un atteggiamento cordiale, aperto e disponibile.</p>	<p>L'attenzione e l'orientamento alla soddisfazione degli utenti sono un punto di forza: Raccoglie ed ottimizza le diverse richieste, con risposte improntate alla chiarezza, alla tempestività, all'efficacia. Ha un atteggiamento aperto ed è spesso un modello di riferimento per la sua capacità di gestire i rapporti con la utenza.</p>

2.5. Arricchimento professionale

Il punteggio massimo attribuibile (20 punti) viene assegnato come segue:

- Corsi di specializzazione organizzati dall'Ente con il minimo dell'80% di partecipazione: max 2 punti per ogni corso;
- Corsi di specializzazione organizzati all'esterno dell'Ente con certificati di partecipazione ed attinenti alla propria attività lavorativa: max 2 punti per ogni corso;
- Percorso formativo/curriculum: max 6 punti;



Titolo 5: Fascia 4 “B6 ”

1. La progressione economica interna alla categoria si realizza attraverso un processo selettivo, sulla valutazione dei parametri riportati nello schema seguente:

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
1 – Risultati ottenuti nelle prestazioni rese	50
2 – Qualità delle prestazioni (valutazione dei comportamenti organizzativi)	30
3 - Arricchimento professionale	20
TOTALE	100

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 :

eccellente: 50 – buono: 40 – medio: 30 – minimo: 20 - non adeguato: 10

Griglie di valutazione dei risultati

NON ADEGUATO (punti 0 – 10)	MINIMO (punti 11 – 20)	MEDIO (punti 21 – 30)	BUONO (punti 31 – 40)	ECCELLENTI (punti 41 – 50)
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 non sono rispettati L'efficienza può essere concretamente migliorata. Si verificano necessità di rifacimenti e lamentele sul livello di servizio/prodotto.	In tale ambito l'obiettivo è quantitativamente raggiunto, i tempi sono accettabilmente rispettati. Sussistono margini di miglioramento. Si verificano minime necessità di rifacimenti e limitate lamentele sul livello di servizio/prodotto.	In tale ambito l'obiettivo è raggiunto in termini quantitativi e vengono realizzati, nei tempi previsti con un'efficienza senza generale necessità di rifacimenti e/o lamentele.	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.

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 prestazione è più orientata alla persona e meno al processo. 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 riferirsi, in ogni caso, a capacità osservabili e, pertanto, sia a capacità acquisibili (conoscenze) sia a caratteristiche intrinseche della personalità (es. tensione al raggiungimento del risultato, sicurezza di sé ecc).

Il Dirigente interessato attribuisce i punteggi secondo la scala di valutazione a 5 livelli, sotto riportata:

eccellente: 30 – buono: 24 – medio: 18 – minimo: 12 - non adeguato: 6

Segue la "Tabella di descrizione dei comportamenti organizzativi"

AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area Specialistica MAX 12	Competenze tecnico/pratiche	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
	Conoscenze professionali	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. 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 6	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.
	Affidabilità	Si intende la costanza di comportamenti coscienziosi, 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 3	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 9	Collaborazione	Si intende la capacità di offrire ed ottenere collaborazione dai propri collaboratori e dai colleghi
	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
	Reattività	Si intende la capacità di programmare le proprie attività individuando, a fronte di molteplici istanze concomitanti, le urgenze e l'ordine di priorità. Si intende la capacità di risposta tempestiva in situazioni difficili e/o condizioni di tensione e fatica ovvero la capacità di prevenire gli eventi piuttosto che reagire alle conseguenze.

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

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,8)	MINIMO (punti 0,84 - 1,6)	MEDIO (punti 1,64 - 2,4)	BUONO (punti 2,44 - 3,2)	ECCELLENTE (punti 3,24 - 4)
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 (Competenze tecnico pratiche) – Padronanza

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,8)	MINIMO (punti 0,84 - 1,6)	MEDIO (punti 1,64 - 2,4)	BUONO (punti 2,44 - 3,2)	ECCELLENTE (punti 3,24 - 4)
Non dimostra sufficiente padronanza nell'applicare le tecniche e le metodologie specifiche della posizione. Non è in grado di formulare proposte innovative.	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. Esprime normali miglioramenti alla routine.	Dimostra buona padronanza nell'impiego di tecniche e metodologie anche per la soluzione di problemi difficili. Formula ipotesi alternative anche innovative.	Dimostra massima padronanza di tecniche per metodologie e grande creatività nella soluzione dei problemi. Promuove innovazioni continue e d'avanguardia.

Griglie di supporto alla valutazione: Area specialistica - Conoscenze professionali

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,8)	MINIMO (punti 0,84 - 1,6)	MEDIO (punti 1,64 - 2,4)	BUONO (punti 2,44 - 3,2)	ECCELLENTE (punti 3,24 - 4)
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 normalmente 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,..). Le proprie conoscenze per finalizzarle al miglioramento professionale.

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

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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 continuamente in logica di priorità.	Esprime grande capacità di operare in logica di risultato. Opera sempre in logica di priorità con approccio imprenditoriale.

Griglie di supporto alla valutazione: Area organizzativa (Affidabilità)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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 per il rispetto delle prestazioni attese.	In linea di massima rispetto agli 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)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
Le capacità di iniziativa non sono adeguate. Non si attiva in alcun modo per dare un proprio contributo.	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)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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.

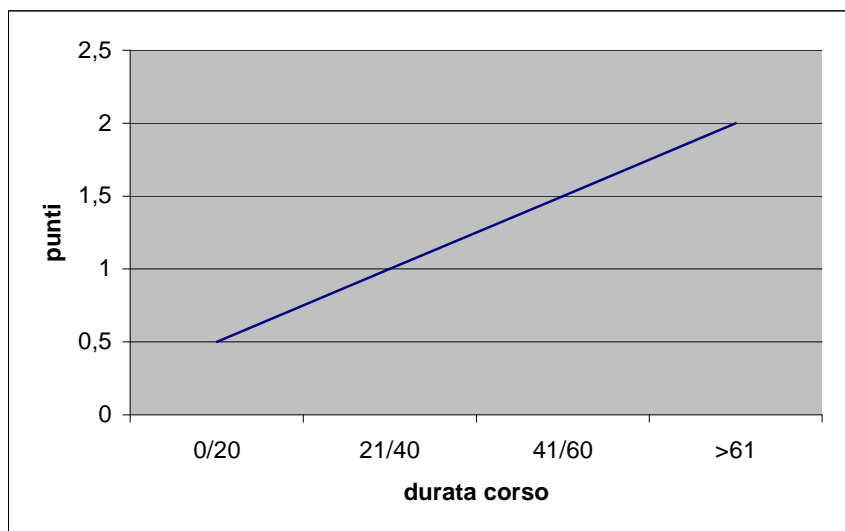
Griglie di supporto alla valutazione: Area relazionale (Reattività)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,6)	MINIMO (punti 0,63 - 1,2)	MEDIO (punti 1,23 - 1,8)	BUONO (punti 1,83 - 2,4)	ECCELLENTE (punti 2,43 - 3)
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 con tempestività 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. Riesce in genere a prevenire gli eventi	Esprime grandi capacità nel gestire molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli eccellenti. Riesce sempre a prevenire gli eventi

2.2. Arricchimento professionale

Il punteggio massimo attribuibile (20 punti) viene assegnato come segue:

- Corsi di specializzazione organizzati dall'Ente con il minimo dell'80% di partecipazione: max 2 punti per ogni corso;
- Corsi di specializzazione organizzati all'esterno dell'Ente con certificati di partecipazione ed attinenti alla propria attività lavorativa: max 2 punti per ogni corso;
- Percorso formativo/curriculum: max 6 punti;



Titolo 6: Fascia 5 “C4 e tutti i passaggi della categoria D”

1. La progressione economica interna alla categoria si realizza attraverso un processo selettivo, sulla valutazione dei parametri riportati nello schema seguente:

PARAMETRI	PUNTEGGIO MASSIMO
1 – Risultati ottenuti nelle prestazioni rese	50
2 – Comportamenti organizzativi	30
3 – Arricchimento professionale	20
TOTALE	100

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 :

eccellente: 50 – buono: 40 – medio: 30 – minimo: 20 - non adeguato: 10

Griglie di valutazione dei risultati

NON ADEGUATO (punti 0 – 10)	MINIMO (punti 11 – 20)	MEDIO (punti 21 – 30)	BUONO (punti 31 – 40)	ECCELLENTI (punti 41 – 50)
<p>In tale ambito l'obiettivo non è qualitativamente raggiunto.</p> <p>L'efficienza è compromessa.</p> <p>Si riscontrano forti reclami.</p>	<p>In tale ambito l'obiettivo è quantitativamente raggiunto.</p> <p>I tempi non sono rispettati</p> <p>L'efficienza può essere concretamente migliorata.</p> <p>Si verificano necessità di rifacimenti e lamentele sul livello di servizio/prodotto.</p>	<p>In tale ambito l'obiettivo è quantitativamente raggiunto, i tempi sono accettabilmente rispettati.</p> <p>Sussistono margini di miglioramento.</p> <p>Si verificano minime necessità di rifacimenti e limitate lamentele sul livello di servizio/prodotto.</p>	<p>In tale ambito l'obiettivo è raggiunto in termini quantitativi e vengono realizzati, nei tempi previsti con un'efficienza senza generale necessità di rifacimenti e/o lamentele.</p>	<p>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.</p>

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 prestazione è più orientata alla persona e meno al processo. 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 riferirsi, in ogni caso, a capacità osservabili e, pertanto, sia a capacità acquisibili (conoscenze) sia a caratteristiche intrinseche della personalità (es. tensione al raggiungimento del risultato, sicurezza di sé ecc).

Il Dirigente interessato attribuisce i punteggi secondo la scala di valutazione a 5 livelli, sotto riportata:

eccellente: 30 – buono: 24 – medio: 18 – minimo: 12 - non adeguato: 6

Segue la "Tabella di descrizione dei comportamenti organizzativi"

AREA DI VALUTAZIONE	FATTORI	DESCRIZIONE
Area Specialistica MAX 7,3	Competenze tecnico/pratiche	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
	Conoscenze professionali	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. 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 7,6	Capacità decisionale	Si intende la capacità di decisioni con tempestività ed accuratezza, anche in situazioni di incertezza ed in assenza di un completo supporto informativo e procedurale. Si intende inoltre la capacità di assumersi le responsabilità conseguenti, mantenendo la calma, e creando un clima positivo.
	Autonomia	Si intende la capacità di sviluppare la propria attività lavorativa al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati, anche in assenza di precise procedure. Si intende inoltre la capacità di individuare, proporre e realizzare soluzioni nuove, di analizzare fattori critici e proporre soluzioni valutando impatti e rischi.
	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.
	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	Gestione e sviluppo dei collaboratori	Si intende la capacità di valorizzare i collaboratori responsabilizzandoli al raggiungimento dei risultati. E' inoltre la capacità di delegare obiettivi/attività/incarichi, prestando attenzione alla congruenza tra le caratteristiche del compito e le capacità dei collaboratori
	Visione interfunzionale	Si intende la capacità di superare le logiche d'ufficio o settoriali e favorire l'integrazione tra le unità organizzative coinvolte in processi di lavoro trasversali, al fine di raggiungere gli obiettivi comuni o propri che coinvolgono altre funzioni dell'Ente.

MAX 7,6	Capacità direttive	Si intende la capacità di fornire modelli di comportamento, guidando le risorse attribuite verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci e orientati ai risultati, promovendo consenso e coesione
	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
MAX 7,5	Area relazionale	
	Collaborazione	Si intende la capacità di offrire ed ottenere collaborazione dai propri collaboratori e dai colleghi
	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
	Reattività	Si intende la capacità di programmare le proprie attività individuando, a fronte di molteplici istanze concomitanti, le urgenze e l'ordine di priorità. Si intende la capacità di risposta tempestiva in situazioni difficili e/o condizioni di tensione e fatica ovvero la capacità di prevenire gli eventi piuttosto che reagire alle conseguenze.

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

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,32)	MINIMO (punti 0,34 - 0,64)	MEDIO (punti 0,66 - 0,96)	BUONO (punti 0,98 - 1,28)	ECCELLENTI (punti 1,3 - 1,6)
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 (Competenze tecnico-pratiche) – Padronanza

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,38)	MINIMO (punti 0,4 - 0,76)	MEDIO (punti 0,78 - 1,14)	BUONO (punti 1,16 - 1,52)	ECCELLENTI (punti 1,54 - 1,9)
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 (Conoscenze professionali)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,76)	MINIMO (punti 0,8 - 1,52)	MEDIO (punti 1,56 - 2,28)	BUONO (punti 2,32 - 3,04)	ECCELLENTI (punti 3,08 - 3,8)
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 (Capacità decisionale)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,38)	MINIMO (punti 0,4 - 0,76)	MEDIO (punti 0,78 - 1,14)	BUONO (punti 1,16 - 1,52)	ECCELLENTE (punti 1,54 - 1,9)
La capacità decisionale non è adeguata alla posizione ricoperta.	Esprime un livello minimo accettabile di capacità decisionale. Limitato è l'impiego di metodi e supporti.	Esprime un livello medio di capacità decisionale. Utilizza normalmente metodi e supporti in contesti non complessi.	Esprime un buon livello decisionale anche in contesti complessi, valuta compiutamente impatti, rischi, costi-benefici.	Esprime grande capacità decisionale supportata da approccio scientifico e metodo.

Griglie di supporto alla valutazione: Area organizzativa (Autonomia)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,38)	MINIMO (punti 0,4 - 0,76)	MEDIO (punti 0,78 - 1,14)	BUONO (punti 1,16 - 1,52)	ECCELLENTE (punti 1,54 - 1,9)
Non è in grado di operare in autonomia e necessita di indicazioni continue e controllo puntuale.	L'autonomia espressa è minima, è limitata alle attività proceduralizzate e routinarie. Il controllo deve essere continuo su ogni elaborato.	Esprime un livello medio di autonomia su ambiti di lavoro definiti. Per situazioni nuove o più complesse necessita di supporto e controllo dell'attività.	Esprime buona autonomia anche in contesti. Buona è la capacità di autocontrollo.	Esprime grande capacità di sviluppare la propria attività al fine di raggiungere i risultati attesi. Opera in totale autonomia.

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

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,38)	MINIMO (punti 0,4 - 0,76)	MEDIO (punti 0,78 - 1,14)	BUONO (punti 1,16 - 1,52)	ECCELLENTE (punti 1,54 - 1,9)
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 continuamente in logica di priorità.	Esprime grande capacità di operare in logica di risultato. Opera sempre in logica di priorità con approccio imprenditoriale.

Griglie di supporto alla valutazione: Area organizzativa (Affidabilità)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,38)	MINIMO (punti 0,4 - 0,76)	MEDIO (punti 0,78 - 1,14)	BUONO (punti 1,16 - 1,52)	ECCELLENTE (punti 1,54 - 1,9)
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 per il rispetto delle prestazioni attese.	In linea di massima rispetto agli 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 (Gestione e sviluppo dei collaboratori)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,38)	MINIMO (punti 0,4 - 0,76)	MEDIO (punti 0,78 - 1,14)	BUONO (punti 1,16 - 1,52)	ECCELLENTI (punti 1,54 - 1,9)
Non sente il problema della crescita dei collaboratori come propria. Non sa delegare.	Sente il problema come proprio ma lo realizza in misura incompleta. La delega è prevalentemente sui compiti.	Il livello di delega di responsabilizzazione e feedback è medio. Non sempre pone attenzione alla coerenza tra delega e capacità dei collaboratori	Esprime buone capacità di valorizzare i collaboratori. La delega è abbastanza diffusa con buona coerenza.	Esprime grande capacità di valorizzare i collaboratori. Delega compiutamente obiettivi/attività/incarichi. Svolge continua azione di crescita professionale.

Griglie di supporto alla valutazione: Area gestionale (Visione interfunzionale)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,38)	MINIMO (punti 0,4 - 0,76)	MEDIO (punti 0,78 - 1,14)	BUONO (punti 1,16 - 1,52)	ECCELLENTI (punti 1,54 - 1,9)
Non opera in logica di processo ma di compartimento stagni. E' spesso conflittuale e tende a ragionare in logica "noi-loro".	Tende a superare la logica dei comportamenti stagni. Non riesce ancora a ragionare in logica di processo.	Esprime un normale livello di integrazione. Cerca di rapportarsi correttamente alle altre posizioni/strutture facendosi carico delle loro esigenze.	Esprime un buon livello di integrazione. Si rapporta con gli altri uffici in logica cliente-forniture.	Esprime grande capacità di operare in logica di processo. Agisce continuamente per favorire l'integrazione orizzontale.

Griglie di supporto alla valutazione: Area gestionale (Capacità direttive)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,38)	MINIMO (punti 0,4 - 0,76)	MEDIO (punti 0,78 - 1,14)	BUONO (punti 1,16 - 1,52)	ECCELLENTI (punti 1,54 - 1,9)
Non esprime capacità direttive e non riesce a stimolare comportamenti attivi verso i risultati.	Le capacità direttive sono minime. Attiva raramente interventi di orientamento e stimolo verso gli obiettivi.	Esprime livelli di capacità direttiva-normali. Stimola comportamenti attivi e inizia a guidare le risorse verso i risultati.	Esprime buoni livelli, promuove consenso e coesione. Ottiene buona stima da parte dei collaboratori.	Esprime grandi doti direttive (individua le mete, sostiene e stimola). Ottiene consenso e stima indiscussa sia all'interno della struttura che all'esterno.

Griglie di supporto alla valutazione: Area gestionale (Iniziativa)

NON ADEGUATO (punti 0 - 0,38)	MINIMO (punti 0,4 - 0,76)	MEDIO (punti 0,78 - 1,14)	BUONO (punti 1,16 - 1,52)	ECCELLENTI (punti 1,54 - 1,9)
Le capacità di iniziativa non sono adeguate. Non si attiva in alcun modo per dare un proprio contributo.	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)

NON ADEGUATO (punti 0 – 0,5)	MINIMO (punti 0,53 – 1,0)	MEDIO (punti 1,03 – 1,5)	BUONO (punti 1,53 – 2,0)	ECCELLENTE (punti 2,03 – 2,5)
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)

NON ADEGUATO (punti 0 – 0,5)	MINIMO (punti 0,53 – 1,0)	MEDIO (punti 1,03 – 1,5)	BUONO (punti 1,53 – 2,0)	ECCELLENTE (punti 2,03 – 2,5)
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.

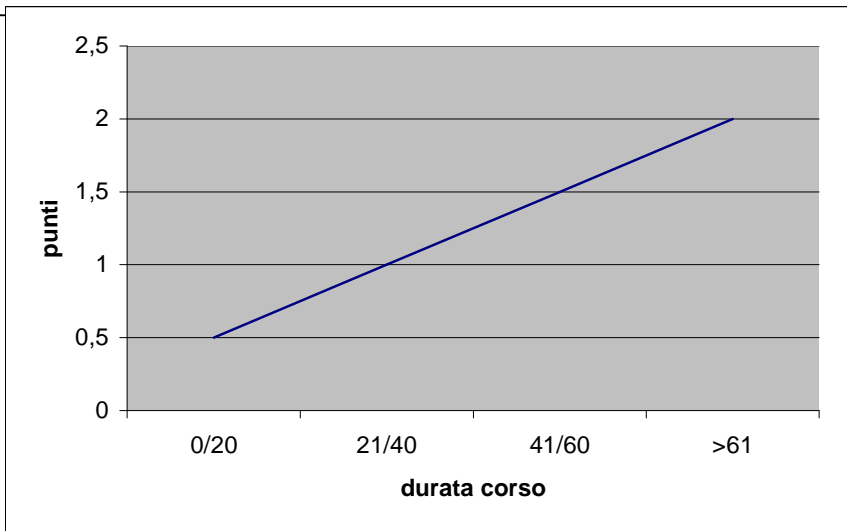
Griglie di supporto alla valutazione: Area relazionale (Reattività)

NON ADEGUATO (punti 0 – 0,5)	MINIMO (punti 0,53 – 1,0)	MEDIO (punti 1,03 – 1,5)	BUONO (punti 1,53 – 2,0)	ECCELLENTE (punti 2,03 – 2,5)
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 con tempestività 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. Riesce in genere a prevenire gli eventi	Esprime grandi capacità nel gestire molteplici istanze. La capacità di risposta alle sollecitazioni è su livelli eccellenti. Riesce sempre a prevenire gli eventi

2.3. Arricchimento professionale

Il punteggio massimo attribuibile (20 punti) viene assegnato come segue:

- Corsi di specializzazione organizzati dall'Ente con il minimo dell'80% di partecipazione: max 2 punti per ogni corso;
- Corsi di specializzazione organizzati all'esterno dell'Ente con certificati di partecipazione ed attinenti alla propria attività lavorativa: max 2 punti per ogni corso;
- Percorso formativo/curriculum: max 6 punti;



Titolo 7: Fascia 6 “Categoria D – Responsabili di Settore”

1. Per tale fascia si applica il titolo 6, per i punti 2 (Comportamenti organizzativi) e 3 (Arricchimento professionale).
2. Per il punto 1 (Risultati ottenuti nelle prestazioni rese) viene rapportato il punteggio massimo al punteggio relativo alla retribuzione di risultato così come risultante dall'ultima valutazione.

Esempio: il Responsabile ha ottenuto, nella valutazione per l'erogazione dell'indennità di risultato, un punteggio di 780/1000. Il punteggio attribuito per il punto 1 della scheda per le progressioni orizzontali, il cui massimo è 50, è di 39.

TAVOLA SINOTTICA

	FASCIA 1 TUTTE LE A	FASCIA 2 B2 – C2	FASCIA 3 B3–B4–B5–C3	FASCIA 4 B6	FASCIA 5-6 C4-TUTTE D
Anzianità	20	10			
Risultati prestazioni rese (Obiettivi)	50	50	50	50	50
Qualità prestazioni (Scheda-Impegno)	30	30			
Qualità prestazioni (Scheda-Comp.org)			30		
Comportamenti organizzativi (Scheda)				30	30
Arricchimento professionale		10	20	20	20
	100	100	100	100	100