



Comune di Carlentini

PROVINCIA DI SIRACUSA

Regolamento Comunale

sul sistema di valutazione delle performance dei dipendenti

Applicazione degli artt. [4 e 5 della legge 4 marzo 2009, n. 15](#) “Delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro e alla Corte dei conti”, dell’[art. 7 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150](#) “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” e del [decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33](#) in materia “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni”.

Approvato con DELIBERA di Giunta Municipale

[n. 140 del 20/11/2014](#)

divenuta esecutiva in data 20/11/2014



INDICE

TITOLO I: *PRINCIPI GENERALI*

- Art. 1 - Oggetto
- Art. 2 - finalità di applicazione
- Art. 3 - Soggetti valutatori
- Art. 4 - Gestione contenzioso

TITOLO II: *SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA PRODUTTIVITÀ E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI*

- Art. 5 - Programmazione operativa
- Art. 6 - Assegnazione del budget
- Art. 7 - Modalità e tempi per la valutazione
- Art. 8 - Procedura di valutazione
- Art. 9 - Attribuzione del premio individuale

TITOLO III: *SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA*

- Art. 10 - Criteri generali per la progressione economica
- Art. 11 - Requisiti per concorrere alla selezione
- Art. 12 - Sistema di valutazione per la progressione economica

TITOLO IV: *SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE*

- Art. 13 - Definizione di posizione organizzativa
- Art. 14 - Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di P.O.
- Art. 15 - Requisiti richiesti per l'incarico di alta professionalità
- Art. 16 - Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato
- Art. 17 - Conferimento incarico della posizione organizzativa
- Art. 18 - Assegnazione degli obiettivi
- Art. 19 - Revoca dell'incarico di posizione organizzativa
- Art. 20 - Entrata in vigore

Allegato "A" *Schede di valutazione finalizzate alla determinazione della produttività individuale*

Allegato "A1" *Scheda di valutazione dei dipendenti (art. 17, comma 2 CCNL 01.04.1998 e art. 9 del D.lgs. 150/09)*

Allegato "A2" *Scheda descrittiva dei criteri per l'assegnazione dei punteggi*



TITOLO I

PRINCIPI GENERALI

Art. 1

Oggetto

1. Ai sensi degli artt. [4 e 5 della Legge 4 marzo 2009, n. 15](#), e dell'[art. 7 del D.Lgs. 27 Ottobre 2009, n. 150](#), il Comune di Carlentini adotta un nuovo sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.
2. Il presente regolamento disciplina:
 - a) le modalità di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti ai sensi dell'[art. 6 del CCNL sottoscritto il 31.03.1999](#) e dell'[art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009](#);
 - b) le modalità di selezione per la progressione economica all'interno della categoria ai sensi dell'[art. 5 dello stesso CCNL](#) e dell'[art. 23 del predetto Decreto legislativo](#);
 - c) conferimento degli incarichi di Posizione Organizzativa, valutazione e relativa graduazione delle funzioni;
 - d) sistema di valutazione per la corresponsione della retribuzione di posizione e di risultato [ex art. 10 del CCNL sottoscritto il 31.03.1999](#).
3. Scopo essenziale della valutazione è promuovere e stimolare il miglioramento delle prestazioni e della professionalità dei dipendenti.
4. La valutazione delle prestazioni del personale è una “componente essenziale” del rapporto di lavoro in quanto si propone di valorizzare le competenze dei dipendenti, per il perseguimento di finalità di sviluppo organizzativo.
5. Per il carattere innovativo, introdotto dalla normativa innanzi richiamata, si rende necessario l'avvio del sistema con modalità in sperimentazione, per



consentire la progressiva messa a punto dell'impianto, anche sulla scorta di quanto emergerà a seguito della sottoscrizione del nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro.

6. La progressione all'interno della categoria ha una valenza esclusivamente economica e si concretizza in una serie di posizioni economiche che il dipendente può successivamente acquisire, sulla base dei criteri selettivi e meritocratici stabiliti dal presente regolamento e delle risultanze del sistema di valutazione adottato.

Art. 2

Finalità di applicazione

1. Il sistema permanente di valutazione è strumento di supporto alle politiche di sviluppo professionale dei dipendenti dell'Ente e di trasparente applicazione degli istituti contrattuali ad esso connessi.
2. In particolare esso rappresenta:
 - a) un elemento fondante il sistema complessivo di gestione delle risorse umane finalizzato alla valorizzazione delle capacità professionali dei dipendenti;
 - b) uno degli strumenti fondamentali di analisi e di definizione delle politiche di sviluppo organizzative e di gestione delle risorse umane;
 - c) la base di analisi comparata per l'applicazione dell'istituto contrattuale per la progressione economica interna alla categoria (progressione orizzontale);
 - d) la base di analisi comparata per l'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la performance individuale ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito ed all'impegno di gruppo, per centri di costo, e/o individuale.



Art. 3

Soggetti valutatori

1. La valutazione delle prestazioni dei dipendenti è effettuata comunque al termine di ogni anno ovvero con periodicità più ravvicinata in caso di particolare necessità, con le metodologie previste dal presente regolamento:
 - a) dal Responsabile di Posizione Organizzativa per i dipendenti assegnati alla propria struttura organizzativa;
 - b) dal Nucleo di Valutazione per i Responsabili di PP.OO.
2. Nel caso di Responsabili di P.O. subentrati nella direzione di servizi nel corso dell'anno oggetto di valutazione, la competenza ad effettuare la valutazione è del Responsabile titolare dell'incarico di direzione subentrante. Tale Responsabile per una oggettiva valutazione, deve avvalersi di tutti gli atti esistenti negli uffici anche se elaborati antecedentemente al proprio incarico. Solo se particolari condizioni lo rendono necessario, lo stesso Responsabile può richiedere pareri e relazioni al precedente Responsabile di Posizione Organizzativa.
3. Nel caso in cui un dipendente sia trasferito nel corso dell'anno da un servizio all'altro, la scheda di valutazione deve essere compilata dal Responsabile del settore presso cui il dipendente presta servizio nel mese di dicembre, previa acquisizione, se ritenuto necessario, di una proposta da parte del Responsabile del settore presso il quale è stato prestato il servizio nell'anno oggetto di valutazione.

Art. 4

Gestione del contenzioso

1. Al termine del procedimento valutativo, la scheda di valutazione è sottoscritta dal dipendente interessato per presa visione, il quale ne acquisisce copia.



2. Se la valutazione espressa dal Responsabile non è condivisa dal dipendente, quest'ultimo può chiederne la modifica al Responsabile che lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi entro 7 giorni lavorativi da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione, eventualmente accompagnato da un legale o da un rappresentante sindacale della Federazione a cui aderisce.
3. Il Responsabile del servizio interessato assume la propria decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 5 giorni dalla data del contraddittorio di cui al comma precedente.
4. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione del dipendente ovvero con la decisione definitiva del Responsabile sulla richiesta motivata del dipendente di modifica della valutazione.
5. In caso di persistente insoddisfazione sulla decisione definitiva del Responsabile rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, il dipendente attiva la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario, entro 30 giorni dalla data di notifica, secondo le modalità di cui agli [artt. 65 e 66 del decreto legislativo n. 165/2001](#) e ss.mm.ii.
6. La violazione dei termini stabiliti nel presente articolo comporta la decadenza dell'esercizio al contraddittorio per il dipendente.
7. Ogni scheda di valutazione è conservata nel fascicolo personale del dipendente.



TITOLO II

SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA PRODUTTIVITÀ E IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI

Art. 5

Programmazione operativa

1. I Responsabili di P.O. definiscono la programmazione operativa di massima annua per i dipendenti sulla base delle linee programmatiche adottate dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo.
2. Gli obiettivi e le responsabilità da assegnare devono discendere direttamente dalle strategie dell'Ente definite nell'ambito del PEG, del Piano degli Obiettivi, dei progetti e/o dei piani di miglioramento assegnati alla propria struttura organizzativa.
3. A tal fine, il Responsabile di P.O. predisporrà appositi piani di attività annuali o pluriennali individuando obiettivi da conseguire e la soglia minima del raggiungimento degli obiettivi, da cui scaturisce l'erogazione dell'incentivo individuale e le responsabilità da assegnare. Il progetto potrà prevedere anche step di verifica ed eventuale regolazione in itinere.
4. Al fine di consentire la periodica verifica da parte dei Responsabili di P.O. dei risultati conseguiti, i Responsabili dei servizi predisporranno report con cadenza trimestrale dell'attività svolta in attuazione dei programmi loro assegnati.
5. Il sistema di valutazione deve essere basato sulla verifica dei seguenti indicatori, presi anche singolarmente:
 - a) Miglioramento della performance individuale come rapporto tra carico di lavoro istituzionale e prestazioni di lavoro correlate agli obiettivi assegnati (*raggiungimento dei risultati attesi*);
 - b) Miglioramento dell'indice di presenza, come rapporto tra le ore



- di presenza effettiva, senza le ore di straordinario, e le ore contrattualmente dovute (*indice di assenteismo*);
- c) Miglioramento dell'indice di adeguatezza, come rapporto tra i risultati conseguiti e i risultati attesi (*valutazione interna*);
 - d) Miglioramento dell'indice di tempestività, come rapporto tra quantità e qualità della prestazione come viene percepita dall'utenza e quella ritenuta ottimale (*valutazione esterna*).
6. Le risorse destinate alla performance individuale sono finalizzate a promuovere effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia e di qualità dei servizi, pertanto è necessario impegnare tutto il personale dipendente nei piani di lavoro, i quali possono essere individuali, di gruppo, per servizi e/o intersettoriali.
7. Periodicamente, e comunque ogni qualvolta sia attivata la procedura di valutazione, il Responsabile di P.O. procede ad una verifica dello stato di attuazione degli incarichi ripartiti e se necessario ad un aggiornamento della programmazione operativa.

Art. 6

Assegnazione del budget

1. In applicazione degli accordi in sede di contrattazione decentrata integrativa verrà definito il finanziamento del fondo correlato alla corresponsione dei compensi diretti ad incentivare la performance individuale ed il miglioramento dei servizi.
2. Le risorse di cui al comma 1 sono assegnate ai singoli Servizi in proporzione al numero dei dipendenti assegnati allo stesso.



Art. 7

Modalità e tempi per la valutazione

1. Ciascun Responsabile di P.O. provvede a valutare tutto il personale assegnato al servizio di competenza, entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, considerando le attività svolte e gli obiettivi raggiunti da ciascun dipendente nell'anno solare precedente.
2. Il Responsabile di P.O., ai fini dell'attribuzione dei punteggi previsti nella scheda di valutazione, si avvale:
 - a) delle proprie osservazioni e di quelle dei diretti collaboratori;
 - b) di informazioni di qualunque provenienza, anche sulla base di reclami dell'utenza, purché adeguatamente verificate;
 - c) delle segnalazioni effettuate dagli stessi dipendenti da valutare, i quali possono rappresentare, entro la fine dell'anno, tutti i fatti e le situazioni che ritengono utili alla loro valutazione.
3. Periodicamente i Responsabili di P.O. possono elaborare valutazioni parziali dei dipendenti ed avvertire quelli per i quali si profila una valutazione negativa indicandone le ragioni essenziali.

Art. 8

Procedura di valutazione

1. La Giunta Municipale, con proprio provvedimento predispose ed approva il "*Piano degli Obiettivi*" ed assegna gli obiettivi ai Responsabili di Posizione Organizzativa:
 - a) Per ciascun obiettivo è necessario individuare una breve descrizione e il grado di strategicità di riferimento;
 - b) È possibile l'individuazione di obiettivi di mantenimento, ma limitatamente ad un solo obiettivo (n.1);



- c) Per ciascun Responsabile di Posizione viene compilata una scheda di sintesi sulla base di quella prevista nell'allegato "A1" del presente regolamento;
 - d) L'assegnazione degli obiettivi prevede anche l'individuazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie alle finalità identificate;
 - e) Il Nucleo di Valutazione coordina tali attività ed utilizza gli schemi predisposti ai fini della verifica e della successiva valutazione sul raggiungimento dei risultati.
2. Alla luce degli obiettivi assegnati a ciascun Responsabile di Posizione Organizzativa, quest'ultimo attribuisce specifici obiettivi individuali ai dipendenti a lui assegnati.
- Tali obiettivi devono essere individuati in coerenza e nell'ambito degli obiettivi di PEG (*Piano Esecutivo di Gestione*) approvati dalla Giunta Municipale.
- In tale fase il Responsabile di Posizione Organizzativa individua la suddivisione della valutazione dei singoli dipendenti rispetto al mix tra risultati ed obiettivi.
- Anche a tal fine ci si avvale, a livello sintetico, delle schede individuate negli allegati "A.1" (*scheda di valutazione dei dipendenti*) e "A.2" (*scheda descrittiva dei criteri per l'assegnazione dei punteggi*).
- La scheda va trasmessa al dipendente in termini brevi e comunque non oltre 30 giorni dalla data di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione.
3. Lo svolgimento delle attività lavorative comporta la necessità di periodiche verifiche sull'andamento della gestione ai fini del raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per tale motivo è prevista una verifica a cadenza trimestrale (*Report trimestrale*).



Tale analisi si effettua su due livelli:

1° Livello

I Responsabili di P.O. redigono una relazione degli obiettivi a loro assegnati evidenziando il grado di raggiungimento e le eventuali criticità.

2° Livello

I responsabili di P.O. verificano lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati ai propri dipendenti ed eventualmente li convocano per un colloquio intermedio.

4. Entro il mese di chiusura del rendiconto della gestione previsto dalle norme vigenti, si deve concludere il processo di valutazione degli obiettivi e delle prestazioni di performance.

A tal fine:

- a) I Responsabili di P.O. compilano le apposite schede finalizzate alla valutazione degli obiettivi e dei comportamenti dei singoli dipendenti a loro assegnati. Tale azione può venire svolta anche con colloqui ed incontri con il lavoratore o previa “auto valutazione”.

Le schede compilate vanno consegnate tempestivamente ai dipendenti assegnati, i quali hanno tempo quindici giorni lavorativi di tempo dal ricevimento per evidenziare eventuali discordanze.

- b) Il Nucleo di Valutazione compila le schede allegate relativamente al raggiungimento degli obiettivi e alla verifica dei comportamenti dei Responsabili di P.O.

Le schede vengono trasmesse ai Responsabili stessi che hanno 15 giorni di tempo per eventuali controdeduzioni.

Il Nucleo di Valutazione rinvia in maniera definitiva le schede al Sindaco ai fini dell'attribuzione della retribuzione del risultato.



5. A conclusione del processo valutativo da parte del Responsabile di Posizione Organizzativa e considerato il grado di valutazione ottenuto dai valori numerici attribuiti ai fattori di valutazione indicati nella scheda di valutazione (*allegato "A.1"*), il Responsabile del Servizio Personale provvede a compilare una graduatoria delle valutazioni individuali di tutto il personale assegnato al fine dell'allocazione nelle fasce di merito secondo il criterio decrescente del punteggio e nel rispetto delle modalità previste al successivo comma 7.
6. In attuazione della disciplina introdotta dall'[art. 69 del D.lgs. 150/2009](#) così come combinato con l'[art. 31 comma 2](#) del medesimo decreto, in ogni graduatoria, il personale è suddiviso in fasce, come di seguito descritto:
 - nella 1^a fascia (valutazione con ottimi risultati) viene inserito il 20% del personale;
 - nella 2^a fascia (valutazione con buoni risultati) viene inserito il 30% del personale;
 - nella 3^a fascia (valutazione con risultati oltre la sufficienza) viene inserito il 40% del personale;
 - nella 4^a fascia (valutazione più bassa) viene inserito il 20% del personale.
7. L'arrotondamento sarà effettuato all'unità superiore nel caso di resto pari o superiore a 0,5; all'unità inferiore nel caso di resto inferiore a 0,5 e comunque in ogni caso, nella 4^a fascia deve essere presente almeno una unità.
8. Per l'accesso alle fasce di merito, in caso di parità di giudizio valutativo, (limitatamente alla valutazione effettuata per la prima applicazione del presente regolamento) si terrà conto dell'anzianità di servizio, quale titolo professionale.

Per gli anni successivi sempre in caso di parità di giudizio di



valutazione sarà data precedenza a coloro che non hanno potuto coprire la fascia di merito più alta (o vantaggiosa) a causa della mancanza del requisito dell'anzianità, ed in subordine si considererà il requisito dell'anzianità di servizio.

9. La graduatoria, con allegate schede di valutazione, viene trasmessa per conoscenza al Nucleo di Valutazione ai fini della valutazione di competenza per l'Area delle Posizioni Organizzative.

Della redazione conclusiva della graduatoria viene data comunicazione da parte dei Responsabili di P.O. al Nucleo di Valutazione, al fine di confermare l'avvenuto adempimento.

Art. 9

Attribuzione del premio individuale

1. La ripartizione delle risorse destinate al finanziamento delle singole fasce di merito per la corresponsione del trattamento economico accessorio collegate alle performance individuali sarà effettuata nel seguente modo:

Livello di performance	Valori in % del budget assegnato al settore
1 ^a Fascia	50% del budget
1 ^a Fascia	30% del budget
1 ^a Fascia	20% del budget
1 ^a Fascia	Nessun compenso

2. L'importo massimo attribuibile a ciascun dipendente si ottiene dividendo la quota attribuita ad ogni singola fascia di merito per il numero dei dipendenti inseriti nella stessa.



TITOLO III

SISTEMA DI VALUTAZIONE PER LA PROGRESSIONE ECONOMICA

ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA

Art. 10

Criteri generali per la progressione economica

1. Sulla base delle risorse disponibili nel fondo delle risorse decentrate di cui all'art. 31 del [CCNL 22.01.2004](#), la contrattazione decentrata provvede alla costituzione del fondo per il finanziamento della progressione economica all'interno della categoria, ai sensi [dell'art. 17, comma 2, lett. b\), del CCNL del 1.4.1999](#).
2. Tale fondo definisce la capienza economica delle progressioni orizzontali già effettuate negli anni precedenti ed, eventualmente, individua le risorse finanziarie per nuove progressioni economiche da effettuarsi al termine dell'anno di riferimento, comunque in misura non superiore al 50% degli aventi diritto. Tali risorse sono interamente a carico del fondo "risorse stabili".
3. Nell'ambito delle risorse destinate al fondo di cui al comma precedente, viene determinata, la percentuale delle quote da assegnare per ciascun percorso economico.
4. Il Servizio personale provvede, tenuto conto dei contingenti di personale esistenti in ciascuna posizione economica, a determinare il numero delle progressioni economiche che possono essere attuate per ciascun tipo di selezione.
5. Le risorse destinate alle posizioni di sviluppo della progressione economica orizzontale attribuite al personale in servizio, restano comunque acquisite nel fondo appositamente costituito, anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro.



6. Le selezioni vengono effettuate con riferimento ai contingenti di personale avente diritto alla data del 1° gennaio ed i relativi benefici avranno decorrenza dalla stessa data.

Art. 11

Requisiti per concorrere alla selezione

1. Il servizio personale provvede all'indizione delle selezioni per l'attribuzione delle posizioni economiche, come definite ai sensi del precedente articolo, mediante pubblicazione, per 20 giorni, di appositi avvisi all'Albo Pretorio on-line e sul sito istituzionale dell'Ente nella sezione "Amministrazione trasparente", per la conoscenza da parte dei dipendenti interessati. Copia degli avvisi di selezione viene inviata alla R.S.U. aziendale.
2. A seguito pubblicazione dell'avviso di selezione, i dipendenti interessati presentano al Responsabile di P.O. di appartenenza e, per conoscenza, all'Ufficio personale formale istanza di partecipazione alla selezione per le posizioni economiche messe a selezione.
3. Ai sensi dell'[art. 9 del C.C.N.L. 11.04.2008](#), per il riconoscimento del diritto alla partecipazione della selezione per la progressione orizzontale, il dipendente deve essere in possesso, alla data del 1° gennaio dell'anno di riferimento, del requisito minimo di permanenza nella posizione in godimento pari a ventiquattro mesi.
4. Viene escluso dalla partecipazione alla selezione il dipendente che, nel corso dell'anno al quale la valutazione si riferisce:
 - a) ha ricevuto una sanzione disciplinare pari o superiore al rimprovero scritto tra quelle indicate all'[art. 24 del CCNL 06.07.1995](#), come modificato dall'[art. 24 del CCNL 22.01.2004](#).



- b) non ha raggiunto un quantitativo di ore di presenza in servizio pari al 60% delle ore di presenza ordinaria effettiva previste nell'anno di riferimento, escluse le ferie e i periodi di astensione obbligatoria di cui al [D.lgs. n. 151/2001](#) e di riposo prescritto con certificazione medica a seguito infortunio sul lavoro alle condizioni di riconoscimento dell'INAIL.
5. Non sono ammessi alla selezione, inoltre, i dipendenti che nella valutazione finale, di cui all'art. 8 del presente regolamento, delle prestazioni rese nell'anno precedente a quello di decorrenza del beneficio da concedere, sono stati inseriti nella 4^a Fascia della graduatoria di merito.
 6. L'ammissione dei dipendenti in possesso dei requisiti richiesti per la partecipazione alle selezioni avviene d'ufficio sulla base della documentazione esistente agli atti.
 7. L'esclusione alle previste selezioni, per mancanza dei requisiti richiesti, viene comunicata direttamente ai dipendenti interessati mediante lettera raccomandata A.R., ovvero mediante notifica personale, anche nella sede di lavoro.

Art. 12

Sistema di valutazione per la progressione economica

1. La metodologia valutativa per l'attribuzione della progressione economica all'interno della categoria si fonda su un sistema numerico che assegna a ciascun elemento di valutazione un valore quantitativo specifico nell'ambito di un punteggio complessivo conseguibile graduato distintamente per ogni categoria.
2. A tal fine, vengono utilizzate le medesime schede di valutazione di cui all'allegato "A" al presente regolamento:



- Scheda di valutazione dei dipendenti (*allegato "A1"*);
 - Scheda descrittiva dei criteri per l'assegnazione dei punteggi (*allegato "A2"*).
3. La compilazione e quindi la valutazione delle schede relative ai dipendenti appartenenti alla medesima categoria deve esprimere un giudizio comparativo obiettivo, non influenzato da elementi soggettivi del valutatore al momento in cui si effettua l'operazione.
 4. Nell'effettuare la valutazione è opportuno astrarsi dall'impressione generale che si ha del dipendente, (cioè giudizi globali di tipo "positivo" o "negativo") e concentrarsi su un fattore per volta senza farsi influenzare dal giudizio espresso su alcuni fattori.
 5. A conclusione del processo valutativo, il Responsabile di P.O. trasmette copia della scheda di valutazione al Segretario Generale, in qualità di Presidente della Delegazione trattante, il quale predispone ed approva una graduatoria unica per tutto il personale suddivisa per ogni categoria e per ogni posizione economica messa a selezione.
 6. In considerazione del fatto che la valutazione del personale viene effettuata da più responsabili, per i rispettivi collaboratori ed autonomamente l'uno dall'altro, per l'utilizzo della stessa ai fini di determinare il punteggio per la collocazione nella graduatoria per la progressione economica all'interno delle singole categorie, spetta al Segretario Generale l'adozione di un sistema correttivo per il superamento delle criticità di un'eventuale diversa interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione.
 7. Pertanto, nel caso in cui il Segretario Generale ritiene necessario apportare eventuali correzioni per evidenti criticità riscontrate, lo stesso convoca apposita Conferenza dei Responsabili di P.O. per individuare una soluzione condivisa del processo valutativo effettuato, utilizzando il sistema ritenuto più idoneo fra quelli di seguito indicati:



- a) il punteggio conseguente alla valutazione del dipendente è rapportato, in percentuale, al punteggio massimo attribuibile alla categoria e posizione economica del dipendente e con tale valore si determina l'ordine decrescente dei dipendenti;
 - b) si individua il valore della mediana, che consiste nel valore posto al centro della distribuzione quando tutti i casi sono ordinati in ordine decrescente e si calcola il valore di scostamento tra il valore percentuale ed il valore della mediana, con risultato sia positivo che negativo;
 - c) con apposita tabella i valori di scostamento di ciascun dipendente sono abbinati ad un valore percentuale distribuito da 1 a 100, che viene moltiplicato per il punteggio massimo attribuibile alla categoria e posizione economica determinando il punteggio di collocazione nella graduatoria.
8. Il valore ottenuto con l'operazione di cui al superiore punto c) costituisce il punteggio derivante dai fattori "meritocratici", ottenuto sulla base dello scostamento.
 9. Le graduatorie formalizzate dal Segretario Generale vengono pubblicate, e diventano definitive ed efficaci, se nel termine di 5 giorni dalla pubblicazione all'Albo Pretorio on-line e sul sito istituzionale dell'Ente non vengono presentati allo stesso servizio, ricorsi per eventuali errori od omissioni di cui all'art. 4 del presente regolamento.
 10. Divenute esecutive le graduatorie di cui al comma precedente, il Servizio competente per la gestione delle risorse umane provvede ai successivi adempimenti per l'adeguamento del trattamento economico. La graduatoria sarà valida solo per le progressioni economiche messe a selezione nell'anno di riferimento.



TITOLO IV

SISTEMA DI VALUTAZIONE PER L'AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Art. 13

Definizione di posizione organizzativa

1. Il presente Titolo disciplina i criteri per l'individuazione, il conferimento, la valutazione e la revoca degli incarichi di Posizione Organizzativa, nel rispetto di quanto previsto dagli [artt. 8, 9 e 10 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 31.03.1999](#).
2. Gli incarichi relativi alla Posizione Organizzativa sono conferiti ai sensi dell'[art. 11 del C.C.N.L. 31.03.1999](#), sono strettamente correlati alla responsabilità del servizio, quale struttura di vertice secondo l'ordinamento organizzativo dell'Ente, e danno luogo all'attribuzione di *Responsabile di Posizione Organizzativa*.
3. Con l'attribuzione dell'incarico di posizione organizzativa, al Responsabile sono assegnate temporaneamente le funzioni dirigenziali, ossia quelle di cui all'[art. 107 del D.Lgs. 267/2000](#), e con essa la direzione della struttura e di quelle sotto ordinate e del relativo personale.
4. Il sistema di pesatura delle Posizioni Organizzative, nell'ambito dell'autonomia organizzativa di cui l'Ente dispone, prevede l'individuazione dei *criteri* sotto indicati che a loro volta si scompongono nei seguenti parametri:
 - a) Collocazione nella struttura;
 - b) Complessità organizzativa;
 - c) Responsabilità gestionale interna ed esterna.



Il punteggio attribuito ad ogni singolo parametro può variare da 0 a 100.

5. La Giunta Municipale, cui compete la pesatura delle Posizioni Organizzative, nel valutare le performance sotto il profilo quali-quantitativo, deve tener conto dei criteri soprarichiamati e dei parametri ad essi collegati, indicati al successivo comma 6.
6. La pesatura delle Posizioni Organizzative viene attribuita in ordine ai richiamati parametri correlati ai criteri metodologici di cui al comma 4:

a) Collocazione nella struttura

In relazione ai macro-elementi di valutazione relativamente al *parametro sub a)* si tiene conto della:

- 1) Rilevanza delle funzioni connesse ai processi gestiti, tenendo conto della loro maggiore o minore omogeneità e delle attività gestite con particolare riguardo alla preponderanza del fattore organizzativo su quello formativo o della loro complementarietà;
- 2) Rilevanza strategia della posizione, tenendo conto della rilevanza delle proposte di competenza dell'Area di riferimento riguardanti atti a valenza strategica, qualificandosi come tali tutti gli atti di programmazione e pianificazione, i provvedimenti volti a individuare direttive e criteri generali per l'attuazione concreta dei programmi, oltre che l'adozione di provvedimenti che comportano un rilevante impatto esterno;
- 3) Competenze specialistiche tecnico-professionali attraverso cui si definisce il percorso curricolare in funzione delle qualificazioni necessarie per ricoprire l'incarico.

b) Complessità organizzativa

In relazione ai macro-elementi di valutazione relativamente al *parametro sub b)* si tiene conto del:

- 1) coordinamento delle risorse umane tenendo conto della loro



incidenza numerica con riferimento alle risorse strutturali e finanziarie;

- 2) sistema delle relazioni sotto il profilo della loro rilevanza per l'integrazione interna ed esterna dell'Ente, definita dall'ampiezza e complessità dei rapporti gestiti dall'Area di riferimento;
- 3) tipologia dei processi e responsabilità emergente dall'autonomia decisionale attraverso cui i vari livelli di standardizzazione e di programmabilità dei processi presuppongono diversificati limiti e livelli di responsabilità;
- 4) professionalità richiesta per la gestione dei processi attraverso una conoscenza di norme, il cui aggiornamento impone una costante ed evolutiva attività formativa.

c) Responsabilità gestionale interna ed esterna

In relazione al macro-elemento di valutazione *sub c)* si terrà conto della responsabilità gestionale interna ed esterna:

- 1) Responsabilità interna: sotto il profilo della responsabilità interna, rilevante si appalesa la facoltà di delega ai dipendenti operanti nella struttura di riferimento, oltre che responsabilità gestionali attraverso, per esempio, la nomina dei responsabili di procedimenti;
- 2) Responsabilità esterna: sotto il profilo della responsabilità esterna emergente dall'esercizio delle funzioni, assume rilevanza la circostanza che l'Area di riferimento, nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi, sia tenuta al rispetto di un quadro normativo procedurale vincolante oppure flessibile, potenzialmente idoneo ad apportare soluzioni innovative.



Art. 14

Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di P.O.

1. Il Sindaco individua i Responsabili di P.O. in base al criterio di competenza professionale, tenendo conto delle caratteristiche dei programmi da svolgere e dei risultati conseguiti in precedenza, tra i dipendenti inquadrati nella categoria "D" in possesso dei seguenti requisiti, richiesti anche alternativamente:
 - a) esperienza lavorativa maturata nell'Ente, oppure anche presso altri Enti pubblici e/o aziende private, in posizioni di lavoro che richiedono significativo grado di autonomia gestionale e organizzativa;
 - b) preparazione culturale correlata a titoli accademici (diploma di laurea, master, dottorati di ricerca ed altri titoli equivalenti) relativi a materie concernenti l'incarico assegnato e capacità di gestione di gruppi di lavoro.
2. Per il personale trasferito al Comune da altri Enti Pubblici mediante mobilità volontaria, si comprende nell'anzianità di servizio svolto in categoria D, oltre a quello prestato presso il Comune, anche l'ulteriore servizio svolto presso l'Ente di origine nella categoria D (o equipollente).
3. Per il personale assunto ai sensi dell'[art. 110 del D.Lgs. n. 267/2000](#), i requisiti indicati al comma 1 devono essere posseduti in successione.

Art. 15

Requisiti richiesti per l'attribuzione dell'incarico di alta professionalità

1. Gli Enti valorizzano le alte professionalità del personale della categoria D mediante il conferimento di incarichi a termine nell'ambito della



disciplina dettata dall'[art. 8, comma 1, lett. b\) e c\) del CCNL del 31 marzo 1999](#) e nel rispetto di quanto previsto dagli [artt. 9, 10 e 11 del medesimo CCNL](#).

2. Gli incarichi di cui al comma 1 sono conferiti dai soggetti secondo gli ordinamenti vigenti:
 - a) Comma 1, lett. b) dell'art, 8 citato: per valorizzare specialisti portatori di competenze elevate e innovative, acquisite, anche nell'Ente, attraverso la maturazione di esperienze di lavoro in Enti pubblici e in Enti e/o aziende private, nel mondo della ricerca o universitario rilevabili dal curriculum professionale e con preparazione culturale correlata a titoli accademici (lauree specialistiche, master, dottorati di ricerca, ed altri titoli equipollenti) anche, per alcune suddette professionalità, da individuare da parte dei singoli Enti, con abilitazioni o iscrizioni ad albi;
 - b) Comma 1, lett. c) dell'art, 8 citato: per riconoscere e motivare l'assunzione di particolari responsabilità nel campo della ricerca, della analisi e della valutazione propositiva di problematiche complesse di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'Ente.

Art. 16

Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato

1. Il trattamento economico accessorio del personale titolare della Posizione Organizzativa è composto dalla retribuzione di posizione, dalla retribuzione di risultato, dalle indennità di cui all'[art. 15, comma 1, lettera k\) del CCNL 01.04.1999](#), laddove previste, e dai compensi per lavoro straordinario, relativamente alle risorse finanziarie collegate



- allo straordinario per consultazioni elettorali secondo la disciplina prevista dall'[art. 39 del CCNL 14.09.2000](#), c.d. code contrattuali.
2. L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 5.164,57 ad un massimo di € 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità, secondo le modalità di graduazione, stabilite dal presente regolamento, in rapporto a ciascuna delle Posizioni Organizzative.
 3. La graduazione della retribuzione di posizione per i titolari di Posizione Organizzativa e di alta professionalità è determinata dalla Giunta Municipale, con proprio provvedimento.
 4. L'importo della retribuzione di risultato dei Responsabili di Posizione Organizzativa varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita per i valori di posizione ricompresa tra € 5.164,57 ad un massimo di € 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale a cura del Nucleo di Valutazione.
 5. L'importo della retribuzione di risultato per le alte professionalità varia da un minimo del 10% ad un massimo del 30% della retribuzione di posizione attribuita per i valori di posizione ricompresa tra € 5.164,56 ad un massimo di € 16.000,00 annui lordi per tredici mensilità. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale a cura del Nucleo di Valutazione.

Art. 17

Conferimento incarico della posizione organizzativa

1. Il conferimento dell'incarico relativo all'Area delle Posizioni Organizzative, definito con atto scritto e motivato, e relativa valutazione dei risultati raggiunti sono di competenza del Sindaco.



- Negli atti di conferimento è stabilito il compenso della retribuzione di posizione attribuito secondo i criteri stabiliti dal presente regolamento.
2. La nomina degli Organi gestionali deve essere accompagnata dall'attestazione di copertura finanziaria degli oneri conseguenti all'attribuzione dell'indennità di posizione e di risultato secondo la normativa contrattuale riferita all'Area delle Posizioni Organizzative.
 3. L'assegnazione degli incarichi di Posizione Organizzativa con funzioni dirigenziali segue il principio della temporaneità e della revocabilità degli stessi, al fine di conseguire una ottimale utilizzazione e sviluppo professionale delle risorse umane disponibili, nonché per rispondere ad esigenze organizzative e funzionali. Tali incarichi sono a tempo determinato e rinnovabili.
 4. La durata dell'incarico non può eccedere il mandato amministrativo del Sindaco in carica al momento della loro assegnazione e, in ogni caso, non può essere inferiore a tre anni. In caso di mancato rinnovo, il dipendente continua a rivestire le funzioni direttive di competenza all'interno del Servizio, nel quale è inquadrato, nel rispetto delle mansioni della corrispondente categoria indicate a titolo esemplificativo nelle declaratorie di cui all'[allegato "A" del CCNL 31.03.1999](#).

Art. 18

Assegnazione degli obiettivi

1. Gli obiettivi sono definiti dall'Organo di vertice in coerenza con quelli previsti nelle linee programmatiche approvate in Consiglio comunale in coerenza con gli obiettivi di gestione indicati nel PEG. La Giunta comunale assegna gli obiettivi correlati alle risorse umane e finanziarie dell'Area di riferimento.



2. Questi ultimi sono correlati all'attività ordinaria, ai progetti innovativi e ai progetti strategici contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione dell'anno di riferimento. Essi devono rispondere ai principi descritti dall'[art. 5 del D.Lgs. n. 150/2000](#).

Art. 19

Revoca dell'incarico di posizione organizzativa

1. Gli incarichi di Posizione Organizzativa potranno essere revocati in presenza dei presupposti di cui all'art. 109, comma 1, del [TUEL](#). In particolare, con provvedimento motivato del Sindaco, l'incarico può essere revocato:
 - a) per grave inosservanza del Responsabile delle direttive impartite dall'organo di vertice dell'Ente;
 - b) a seguito accertamento dei risultati negativi della gestione espresso dal Nucleo di Valutazione;
 - c) per il mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati con il Piano Esecutivo di Gestione.
 - d) Per responsabilità particolarmente grave e negli altri casi disciplinati dalla legge e dai contratti collettivi di lavoro del comparto.
2. I provvedimenti di revoca sono adottati dal Sindaco con atti motivati, sentita la Giunta Municipale, nel rispetto della procedura prevista a riguardo dalla legge e dal C.C.N.L. di comparto.
3. L'incarico dirigenziale può essere revocato anzitempo dal Sindaco per esigenze di ristrutturazioni e/o modifiche organizzative.
4. Sulla base dei principi generali, la revoca dell'incarico e la contestuale riassegnazione alla categoria di appartenenza decorre dalla formalizzazione e comunicazione al dipendente interessato della misura adottata, previa acquisizione in contraddittorio delle



controdeduzioni del Responsabile di Posizione interessato.

Art. 20

Entrata in vigore

1. Il presente regolamento entra in vigore a far data dall'esecutività dell'atto deliberativo che lo approva e sarà pubblicato all'Albo Pretorio on-line e sul sito istituzionale dell'Ente nella *sezione "Amministrazione trasparente"*⁽¹⁾ onde assicurarne la massima divulgazione.
2. Da tale data è abrogata ogni disposizione contenuta in altri provvedimenti regolamentari comunali che contrasti con il presente Regolamento.

nota: ⁽¹⁾

il [D.lgs. 33/2013](#) [...] è intervenuto sui Programmi della trasparenza e l'integrità modificando la disciplina recata dall'art. 11 del D.lgs. n. 150/2009, anche al fine di coordinare i contenuti del Programma con quelli del Piano di prevenzione della corruzione e del Piano della performance. In particolare sono stati precisati i compiti e le funzioni dei Responsabili della Trasparenza e degli OIV (o Nuclei di Valutazione) ed è stata prevista la creazione della sezione "Amministrazione Trasparente", che sostituisce la precedente sezione "Trasparenza, valutazione e merito" prevista dall'art. 11, comma 8, del D.lgs. 150/2009.



Allegato “A”

al Sistema di valutazione delle performance

approvato con Delibera di Giunta Municipale

n.140 del 20/11/2014

***SCHEDE DI VALUTAZIONE FINALIZZATE ALLA
DETERMINAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE***

- **Allegato “A1”** *al Sistema di valutazione delle performance*

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Per la performance individuale e miglioramento dei servizi

(art. 17, comma 2, punto a) CCNL 01.04.1999 e art. 9 del D.Lgs. 150/09)

- **Allegato “A2”** *al Sistema di valutazione performance*

SCHEDA DESCRITTIVA DEI CRITERI PER L’ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI


Allegato "A1" alla Delibera di G.M. n.140 del 20/11/2014

DATI ANAGRAFICI		CATEGORIA		
MATRICOLA VALUTATO		A		
COGNOME NOME VALUTATO				
ANNO				
SETTORE				
CATEGORIA		B		
PROFILO PROFESSIONALE				
DATA COMPILAZIONE		C		
COGNOME NOME				
		D		
OBIETTIVI GESTIONALI DELLA STRUTTURA DI APPARTENEZA				
1				
2				
3				
4				
5				
OBIETTIVI PERSONALI DEL VALUTATO		% PESO ...		PUNTI
		___%		0
		___%		0
		___%		0
		___%		0
		___%		0
VALUTAZIONE INTERMEDIA SUL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.				
		ATTENZIONE SOMMA MAX 100		
FATTORI PROFESSIONALI E COMPORTAMENTALI DEL VALUTATO		% PESO	VALUTAZIONE	PUNTI
1 Quantità di lavoro (capacità di svolgere i compiti dal punto di vista quantitativo)		20		0
2 Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)		15		0
3 Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)		15		0
4 Gestione delle priorità (capacità di seguire l'ordine di importanza delle attività)		5		0
5 Autonomia (indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)		5		0
6 Impegno (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)		10		0
7 Competenze (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)		10		0
8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori, i colleghi e gli utenti esterni)		10		0
9 Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)		5		0
10 Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro)		5		0
VALUTAZIONE INTERMEDIA SUI FATTORI				
TOTALE		100	-	0
ESITO FINALE		% PESO	PUNTI	ESITO
AREA OBIETTIVI			0	0,0
AREA FATTORI PROFESSIONALI E COMPORAMENTALI			0	0,0
TOTALE		0	-	0,0
DATA VALUTAZIONE _____				
FIRMA VALUTATO _____			FIRMA VALUTATORE _____	
NOTE A CURA DEL VALUTATO (da compilare con SI o NO)				
A inizio anno sono stati comunicati dal Responsabile gli obiettivi personale da raggiungere?		<input type="text"/>		
È avvenuto l'incontro di verifica con il dirigente in occasione della valutazione intermedia?		<input type="text"/>		
Al termine del processo di valutazione il dirigente ha comunicato e discusso gli esiti?		<input type="text"/>		
EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO				



Allegato "A2" alla Delibera di G.M. n.140 del 20/11/2014

SCHEDA DESCRITTIVA DEI CRITERI PER L'ASSEGNAZIONE DEI PUNTEGGI

1. Quantità di lavoro realizzato	<i>Realizza prevalentemente quantità minime rispetto a quelle assegnate (Orientativamente inferiore al 50%)</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Realizza quantità solitamente molto inferiori a quelle assegnate (inferiore al 80%)</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Realizza quantità solitamente molto inferiori a quelle assegnate (inferiore al 100%)</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)</i>	<i>ottimo</i>	<i>10</i>
2. Puntualità	<i>Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Impiega spesso i tempi previsti o preventivati</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati</i>	<i>ottimo</i>	<i>10</i>
3. Qualità	<i>Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Realizza una precisione buona, ma scarsa rispetto all'attesa</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Realizza la precisione attesa</i>	<i>ottimo</i>	<i>10</i>



4. Priorità	<i>Realizza discretamente le attività senza seguire le priorità necessarie</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Realizza abitualmente le attività considerando alcune priorità necessarie</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie</i>	<i>ottimo</i>	<i>10</i>
5. Autonomia operativa	<i>Esegue le competenze con limitata autonomia, necessita di supporto e indirizzo, scarsa capacità di gestirsi, con risultati scarsi</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Dimostra di saper gestire in autonomia buona parte delle attività, conseguendo risultati discreti</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Dimostra di saper gestire in autonomia le attività anche stabilendo le modalità organizzative, migliorando i risultati in modo significativo</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Oltre ad essere in grado di gestire i propri compiti con autonomia, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	<i>ottimo</i>	<i>10</i>
6. Impegno	<i>Dimostra limitato interesse all'inserimento nel gruppo se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo ordinario adattandosi alle situazioni, con risultati scarsi</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Dimostra interesse al lavoro, assume comportamenti positivi di coinvolgimento nei processi, dimostra interesse e partecipazione attiva, conseguendo risultati discreti</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>È costantemente orientato ad integrarsi nei processi lavorativi, si propone con iniziativa e con atteggiamenti collaborativi, migliorando i risultati in modo significativo</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>



Impegno	<i>Oltre a possedere le capacità di cui al punto precedente, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	<i>ottimo</i>	10
7. Applicazione delle conoscenze	<i>Applica le conoscenze e le abilità necessarie con scarsi risultati</i>	<i>Sufficiente</i>	4
	<i>Dimostra interesse al perfezionamento delle conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo</i>	<i>Discreto</i>	6
	<i>È costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati in modo significativo</i>	<i>Buono</i>	8
	<i>Oltre ad applicare e perfezionare bene le conoscenze, si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	<i>ottimo</i>	10
8. Relazione e rapporti con l'utenza	<i>Le relazioni con i collaboratori ed i rapporti con l'utenza sono improntati a formalità eccessive e burocratiche, con atteggiamenti non sempre di disponibilità e cortesia, con risultati scarsi</i>	<i>Sufficiente</i>	4
	<i>Dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e rapporti con utenti, con disponibilità ed in modo chiaro e tempestivo, con risultati discreti</i>	<i>Discreto</i>	6
	<i>È costantemente orientato a mantenere relazioni ottimali con i colleghi e buoni rapporti con l'utenza, con semplicità e tempestività migliorando i risultati in modo significativo</i>	<i>Buono</i>	8
	<i>Oltre ad avere capacità di buone relazioni e rapporti con l'utenza si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare e a perfezionare in modo sostanziale</i>	<i>ottimo</i>	10



9. Flessibilità	<i>Difficilmente è disposto a cambiare attività o a sobbarcarsi nuovi impegni</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>È in gradi di lievi modifiche alle attività quotidiane ed in ogni caso devono essere programmate per tempo</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Non ha alcun problema a cambiare frequentemente le attività</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Non solo è disposto a modificare le attività nel quotidiano o nel tempo, ma anche capisce che essere flessibili migliora il lavoro per se stesso e anche per l'unità organizzativa di cui fa parte</i>	<i>ottimo</i>	<i>10</i>
10. Disponibilità e collaborazione	<i>Collabora raramente con i propri colleghi e solo su invito</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>4</i>
	<i>Collaborare solo a volte, quando intuisce vantaggi per la singola propria attività</i>	<i>Discreto</i>	<i>6</i>
	<i>Collabora costantemente anche senza invito</i>	<i>Buono</i>	<i>8</i>
	<i>Collabora sempre, mettendo la propria professionalità a disposizione di un gruppo di lavoro</i>	<i>ottimo</i>	<i>10</i>