

COMUNE DI S.ILARIO D'ENZA

**SISTEMA DISCIPLINANTE LA PESATURA DELLE AREE DIRIGENZIALI E
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DIRIGENZIALE.**

Approvato con Deliberazione della Giunta Comunale n. 70 del 25/09/2014

CRITERI DISCIPLINANTI L'INDENNITA' DI POSIZIONE DA RICONOSCERE AL PERSONALE DIRIGENZIALE

PREMESSA

Il contratto collettivo nazionale di lavoro prevede, per i dirigenti, il riconoscimento di innovative componenti retributive quali:

- a) la retribuzione di posizione, definita, per ciascuna funzione dirigenziale, nei limiti delle disponibilità delle risorse del fondo della dirigenza di cui all'art.26 del CCNL in data 23/12/1999, entro i seguenti valori annui lordi per tredici mensilità: (da un minimo di € 11.533,17 ad un massimo di € 45.102,87), da attribuire ed erogare in base alle connotazioni strutturali ed oggettive della posizione occupata e dell'unità organizzativa diretta;
- b) la retribuzione di risultato a cui è destinata una quota, definita dall'Amministrazione, delle risorse complessive di cui all'art. 26 precedentemente menzionato e comunque in misura non inferiore al 15% da determinare sulla base di valutazioni riferite a livelli di particolare qualità della prestazione resa ed al grado di raggiungimento di obiettivi predefiniti.

E' opportuno precisare che, a livello procedurale, dopo che i criteri valutativi saranno stati formalmente approvati dalla Giunta Comunale, sarà il Nucleo Tecnico di Valutazione a procedere all'analisi ed alla proposta di pesatura, alle quali correlare il riconoscimento dei conseguenti valori economici alle singole posizioni dirigenziali previamente individuate dal cennato Organo Comunale.

Il procedimento valutativo di cui sopra dovrà prevedere necessariamente il coinvolgimento e la partecipazione degli stessi dirigenti che saranno messi in condizione di interloquire e confrontarsi con il Nucleo tecnico di valutazione sulla attribuzione dei punteggi ai vari parametri valutativi, i quali daranno luogo all'individuazione dei valori economici inerenti alla retribuzione di posizione.

Un'ultima notazione concerne l'opportunità di rimarcare ancora una volta, che, dovendo sperimentare un meccanismo valutativo che afferisce alla posizione e non alla persona fisica a cui temporaneamente la stessa posizione è attribuita, il punteggio complessivo che verrà assegnato sarà

riferito alle caratteristiche oggettivo-strutturali della singola posizione funzionale, a prescindere dalle connotazioni professionali e dai risultati conseguiti dal dirigente, elementi che saranno invece analizzati in ambito applicativo del sistema adottato per la determinazione e la corresponsione della retribuzione di risultato.

Nelle pagine che seguono si descriverà un sistema analitico-comparativo, ad un tempo semplice e razionale, che consenta di differenziare debitamente le singole posizioni sulla base di valutazioni, per quanto possibile oggettive, in ordine alle complessità organizzative ed alla rilevanza delle responsabilità gestionali interne ed esterne.

SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il vigente C.C.N.L. correla le posizioni dirigenziali all'assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato" mediante, tra l'altro, "lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa".

Si tratta, quindi, di analizzare e valutare all'interno dell'Amministrazione, le caratteristiche oggettive e strutturali delle aree dirigenziali e, attraverso anche l'adozione

di un idoneo meccanismo comparativo, di differenziarle adeguatamente cogliendone le peculiarità e le complessità più salienti.

Il metodo che si intende adottare è basato su un SISTEMA A PUNTI che prevede, al fine di pervenire alla desiderata differenziazione delle posizioni, la definizione di alcuni selezionati parametri di giudizio, ritenuti particolarmente significativi, a cui assegnare un punteggio. La somma dei punteggi relativa a tutti i parametri di giudizio costituisce il giudizio complessivo della posizione. L'indennità di posizione massima attribuibile è pari a € 20.000,00.

I parametri di giudizio che vengono proposti, **differenziati in base al peso specifico (da max punti 3 a max punti 6)** ed il cui contenuto analitico sarà esplicitato successivamente, sono 5;

ad ognuno **sarà assegnato un** punteggio, variabile da 0 fino ad un massimo di 3, 4 e 6, con facoltà di assegnare anche il mezzo punto decimale (es.: 0-0,5-1-1,5-2-2,5-3-3,5-4-4,5-5-5,5-6).

Il punteggio massimo conseguibile è pari a 20.

Ogni mezzo punto percentuale corrisponderà ad un valore economico di € 500,00. Va da sé che, essendo i parametri di giudizio in numero di 5, l'indennità massima concedibile sarà pari a quella originariamente predeterminata di € 20.000,00.

Il valore complessivo della posizione sarà dato dalla semplice somma dei punti e dei conseguenti valori economici attribuiti ai singoli elementi assunti a parametro.

PARAMETRI DI GIUDIZIO. DESCRIZIONE E CONTENUTI.

Si premette, innanzitutto, che non sono definiti sub-parametri con incidenze percentuali specifiche, fatta eccezione per i parametri nn.3 e 5.

I parametri di giudizio, dunque, che si propongono sono i seguenti:

1. ATTIVITA' E PROGETTI GESTITI O COORDINATI E LORO COMPLESSITA' (**max 4 punti**) ;
2. GRADO DI RESPONSABILITA' (**max 3 punti**);
3. RISORSE GESTITE UMANE, STRUMENTALI E FINANZIARIE (**max 4 punti**);
4. RILEVANZA STRATEGICA INTERNA ED ESTERNA DELLA POSIZIONE (**max 6 punti**);
5. COMPLESSITA' DELLE RELAZIONI E DEI PROFILI DI UTENZA SIA INTERNA CHE ESTERNA (**max 3 punti**);

1) Attività e progetti gestiti o coordinati e loro complessità:

Ad ogni area dirigenziale fanno capo molteplici attività e progetti, di natura semplice e complessa, nonché obiettivi gestionali stabiliti e descritti nello strumento principe di definizione degli stessi che è il Piano Esecutivo di Gestione. Per analizzare compiutamente le complessità organizzative di ciascuna area dirigenziale, per poi procedere all'attribuzione del relativo punteggio, si dovrà preliminarmente analizzare l'insieme delle attività e dei progetti associati a quella posizione come soprattutto, ma non esclusivamente, esplicitate nel P.E.G. e nel PDO.

Tale analisi dovrà prendere le mosse da considerazioni relative alla numerosità dei progetti e delle attività, alla intrinseca complessità degli stessi e al loro grado di innovatività, alle loro caratteristiche rapportate a quelle associate eventualmente ad altre aree dirigenziali. Nel passare in rassegna ed esaminare i progetti, gli obiettivi gestionali e le attività programmate dovrà essere attentamente tenuta in considerazione

l'evoluzione del quadro di riferimento, intesa come complessità, ricadente sul dirigente, di volta in volta in esame, derivante dai cambiamenti a livello normativo e/o tecnologico; ciò anche in relazione all'attività di aggiornamento e ricerca che ne consegue per assicurare un livello ottimale dei servizi.

2) Grado di Responsabilità:

Ad ogni area dirigenziale fanno capo diverse tipologie di responsabilità, la cui valutazione e pesatura saranno sottoposte al prudente apprezzamento del Nucleo Tecnico di Valutazione. Il N.T.V. dovrà analizzare, approfondendo le singole fattispecie, il complesso delle attività attribuite alle distinte posizioni organizzative per coglierne le implicazioni che originano responsabilità di diversa natura. A titolo esemplificativo, si citano le responsabilità amministrative, contabili, penali e civili che possono o debbono essere associate ad una determinata posizione dirigenziale.

3) Risorse umane, strumentali e finanziarie gestite:

Il presente parametro è, "prima facie", immediatamente comprensibile dal momento che risulta addirittura pleonastico affermare che maggiori risorse risultano gestite, maggiore è il grado di problematicità che caratterizza l'attività della posizione funzionale a cui corrispondono le risorse in parola, sia umane che strumentali e/o finanziarie.

Le risorse umane specifiche attribuibili alla singola area dirigenziale sono date dalla quantità di personale, prescindendo dalle distinte tipologie contrattuali (di ruolo, a t.d., con contratto di collaborazione coordinata e continuativa), appartenenti a tale struttura organica.

Le risorse strumentali sono le medesime che vengono evidenziate nei progetti costituenti il Piano dettagliato degli obiettivi e che vengono utilizzate, appunto come "strumento", nello svolgimento delle attività descritte in corrispondenza dei vari obiettivi di gestione.

Le risorse finanziarie vengono quantificate sommando i diversi budget assegnati per il perseguimento degli obiettivi esplicitati nei progetti del Piano dettagliato degli obiettivi e che corrispondono a quote-parti del bilancio di previsione.

Per calibrare e meglio valutare, mediante le opportune comparazioni, le masse finanziarie che effettivamente connotano una data posizione dirigenziale, dovranno essere distinte le risorse finanziarie che risultano rigidamente "vincolate" (ad es. le spese per gli stipendi, oneri previdenziali ed assistenziali, ecc.) da quelle che si potrebbero definire "discrezionali".

Si ritiene opportuno assegnare un peso differenziato a ciascuno dei "subparametri" sopradescritti, sulla base delle indubbie specificità e dei diversi gradi di problematicità connaturate agli stessi, (risorse umane max p.2, risorse finanziarie max p.1,5, risorse strumentali max p.0,5. Totale max p.4).

4) Rilevanza strategica interna ed esterna della posizione:

Ad ogni area dirigenziale è attribuita, seppur in modo generico e non formalizzato, una determinata rilevanza strategica, e quindi "politica", sia nei confronti della collettività "esterna" sia, in misura certamente più limitata, nei confronti delle altre strutture interne. In altri termini, per valutare la posizione dirigenziale rispetto al presente parametro, il Nucleo tecnico di valutazione, di concerto con gli organi politici, opererà un prudente apprezzamento dell'impatto esterno ed interno, ponendolo in necessario raffronto con il programma politico, come tradotto ed esplicitato nella relazione previsionale e programmatica approvata per l'anno di riferimento, e valutandone anche i riflessi sull'opinione pubblica e la presenza sui mezzi di comunicazione di massa.

Sarà, quindi, esaminato anche il grado di esposizione e visibilità esterna del complesso delle attività ricadenti nella sfera di attribuzioni di una determinata posizione dirigenziale.

5) Complessità delle relazioni e dei profili di utenza sia interna che esterna:

Ad ogni area dirigenziale pertiene una rete di relazioni interne ed esterne che può essere misurata in termini di minore o maggiore complessità o problematicità. La valutazione di tale parametro sarà fondata sull'analisi della numerosità e della eventuale diversificazione tipologica dei profili di utenze esterne ed interne (imprese, cittadini, associazioni, scuole, enti pubblici, ecc.) a cui sarà assegnato un determinato peso percentuale (max p.2); in secondo luogo, saranno poi considerati dal Nucleo tecnico di valutazione i diversi tassi di problematicità associati ai distinti profili di utenza sopra specificati, a cui corrisponderà uno specifico peso percentuale (max p.1).

COMUNE DI S.ILARIO D'ENZA
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELL'AREA DIRIGENZIALE

Denominazione area
dirigenziale.: _____

PARAMETRO N. 1

ATTIVITA' GESTITE E LORO COMPLESSITA'

DESCRIZIONE ATTIVITA' E PROGETTI PRINCIPALI:

COMPLESSITA' E GRADO DI INNOVATIVITA':

NOTE VALUTATIVE:

PUNTEGGIO ASSEGNATO:

(MAX P.4)

PARAMETRO N.2

GRADO DI RESPONSABILITA'

DESCRIZIONE TIPOLOGIE E GRADI DI RESPONSABILITA':

NOTE VALUTATIVE:

PUNTEGGIO ASSEGNATO: _____
(MAX P.3)

PARAMETRO N. 3

RISORSE GESTITE UMANE, STRUMENTALI E FINANZIARIE.

RISORSE UMANE: N. _____ PUNTEGGIO

ASS.: _____

(MAX P.2)

RISORSE FINANZIARIE. _____ PUNTEGGIO

ASS.: _____

(MAX P.1,5)

RISORSE STRUMENTALI: _____ PUNTEGGIO

ASS: _____

(MAX P.0,5)

NOTE VALUTATIVE:

PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO: _____

(MAX P.4)

PARAMETRO N.4

RILEVANZA STRATEGICA INTERNA ED ESTERNA DELLA POSIZIONE.

RILEVANZA STRATEGICA ("POLITICA") INTERNA ED ESTERNA:

IMPATTO ESTERNO ED INTERNO DELL'ATTIVITA', GRADO DI ESPOSIZIONE E VISIBILITA' ESTERNA:

NOTE VALUTATIVE:

PUNTEGGIO ASSEGNATO: _____
(MAX P. 6)

PARAMETRO N.5

**COMPLESSITA' DELLE RELAZIONI E DEI PROFILI DI UTENZA SIA
INTERNA CHE ESTERNA.**

NUMERO E TIPOLOGIE DI UTENZA INTERNA ED ESTERNA:

PUNTEGGIO

ASSEGNATO: _____
(MAX P.2)

**TASSI DI PROBLEMATICITA' DEI PROFILI DI UTENZE
SOPRASPECIFICATI:**

PUNTEGGIO

ASSEGNATO: _____
(MAX P.1)

NOTE VALUTATIVE:

PUNTEGGIO TOTALE ASS.: _____
(MAX P.3)

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA SEGUENTE
AREA DIRIGENZIALE:**

TABELLA RIEPILOGATIVA

PARAMETRI DENOMINAZIONE PUNTEGGIO

- 1) Attività gestite e loro complessità
- 2) Grado di responsabilità
- 3) Risorse gestite umane, strumentali e finanziarie
- 4) Rilevanza strategica interna ed esterna della
posizione
- 5) Complessità delle relazioni e dei profili di utenza
sia interna che esterna

**PUNTEGGIO COMPLESSIVO
VALORE ECONOMICO AREA DIRIGENZIALE**

(€ ogni 0,5 punti) €. _____

CRITERI DISCIPLINANTI L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO AI DIRIGENTI DI AREA

La valutazione delle prestazioni dirigenziali, a cui consegue, secondo il vigente C.C.N.L., l'erogazione della retribuzione di risultato, nella misura stabilita nei contratti individuali per ciascun dirigente, assume una rilevanza strategica nell'organizzazione del Comune di sant'Ilario d'Enza e nell'utilizzo ottimale del personale incaricato delle funzioni dirigenziali.

Essa tende, infatti, a perseguire, sinergicamente con altri strumenti, l'ottimale gestione ed incentivazione delle risorse umane garantendone una forte motivazione e gratificazione .

Si evidenzia, da subito, che tale peculiare meccanismo valutativo, diversamente da quello che ispira generalmente la valutazione e la ponderazione delle posizioni, pur aspirando alla massima oggettività possibile, non potrà non tenere conto di parametri di valore e di soggettività di giudizio. Dovranno essere valutati, infatti, i comportamenti organizzativi, l'esercizio della leadership e le sue modalità di esercizio, le singole capacità direzionali.

Si propone di centrare la valutazione dei Dirigenti su due momenti:

- 1) La valutazione dei risultati (**Performance organizzativa**) con un peso del 50 %;
- 2) La valutazione della qualità delle prestazioni individuali (**Performance individuale**) con un peso del 50 %.

La valutazione dei risultati (Performance organizzativa) Peso 50%

Si tratta in buona sostanza del parametro con il quale si intendono valutare le prestazioni del Dirigente nel corso dell'arco temporale prescelto ovvero l'esercizio coincidente con l'anno solare.

Misurare il grado di performance organizzativa e, quindi, l'effettivo valore dei risultati raggiunti dal Dirigente, dà sostanza e spessore al lavoro svolto nell'esercizio della funzione dirigenziale ricoperta e permette di diffondere, a partire dai livelli apicali e a cascata sui livelli inferiori, la cultura del risultato nell'ottica di una azienda pubblica di servizi alla persona che si vuole efficiente ed efficace.

Gli strumenti della valutazione

Nell'ambito del Piano Dettagliato degli Obiettivi del Comune, approvato annualmente dalla Giunta comunale, si trovano indicati i programmi facenti capo alla Dirigenza e gli obiettivi che vi si collegano, tanto di mantenimento quanto di sviluppo, con il peso ponderale a ciascuno di essi attribuito che ne vuole graduare l'importanza ed insieme la difficoltà di realizzazione. Si tratta di uno strumento importante che traduce le decisioni strategiche della Giunta comunale in precise linee gestionali. E' importante che i

Dirigenti abbiano a costante riferimento il Piano Dettagliato degli Obiettivi e ne seguano contenuti e tempistica di realizzazione.

Il Nucleo tecnico di valutazione, ai fini del processo valutativo, terrà conto, a titolo esemplificativo, dei seguenti elementi:

- % di obbiettivi realizzati, rispetto a quelli previsti;
- rispetto dei tempi previsti;
- % obiettivi rinviati, rispetto a quelli previsti;
- % obiettivi rimasti da realizzare, rispetto a quelli previsti;
- la graduazione ovvero il peso assegnato a tutti gli obiettivi conseguiti e non;
- gli eventuali obiettivi realizzati non compresi inizialmente nel PIANO e inseriti in corso d'esercizio;
- per gli obiettivi del PIANO che hanno valenza economica, si terrà conto dei risultati anche sotto questo aspetto;
- presenze di obiettivi trasversali, livello e modalità di coinvolgimento e grado di realizzazione
- esiti di questionari somministrati a testimoni privilegiati (personale in dotazione, posizioni organizzative, altri dirigenti, giunta comunale);

Gli obiettivi dovranno essere accompagnati da uno o più indicatori di risultato scelti tra quelli che meglio rappresentano il livello di raggiungimento dell'obiettivo specifico.

Gli indicatori di risultato dovranno essere chiari, rilevanti , controllabili, di facile rilevazione.

Reports intermedi e conclusivi

Verranno richiesti, di norma, due reports ai Dirigenti, uno alla fine del mese di settembre ed uno a fine esercizio.

Cinque le griglie di punteggio ipotizzate:

Griglia 1 – Risultati molto scarsi – la percentuale di obbiettivi realizzati si colloca tra 0 e il 20 % - Massimo Punti 15

Griglia 2 - Risultati scarsi – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 21 e il 40 % - Massimo Punti 25

Griglia 3 – Risultati buoni – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 41 e il 60 % - Massimo Punti 35

Griglia 4 – Risultati ottimi – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 61 e l'80 % - Massimo Punti 45

Griglia 5 – Risultati eccellenti – E' comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra l'81 e il 100 % - Massimo Punti 50

**Valutazione della qualità delle prestazioni individuali (Performance individuale)-
peso 50 %**

Ci muoviamo con questo tipo di valutazione su un piano diverso, quello della cosiddetta valutazione che ha al centro il singolo individuo come persona di cui si guarda cosa fa, cosa sa fare e come, quali sono le sue abilità personali e come le esprime.

Si tratta sicuramente della valutazione più difficile e, per meglio dire, meno oggettiva. Per effettuarla in modo per quanto possibile ragionato e condiviso, il Nucleo tecnico di valutazione intende avvalersi di specifici strumenti che permettano di cogliere punti di vista diversi.

Oggetto della valutazione

- 1) Gestione del proprio tempo di lavoro inteso, in primis, come rispetto di tempi e scadenze – Fino a 8 punti;
- 2) Capacità dimostrata nella gestione delle risorse umane assegnate, intesa anche come capacità di guida, di motivazione e di coinvolgimento, di valutazione – Fino a 9 punti;
- 3) Capacità di gestire le risorse finanziarie assegnate e di assumere decisioni volte a razionalizzare la spesa/incrementare le entrate – Fino a 7 punti;
- 4) Capacità di gestire i rapporti con l'utenza esterna ed interna e dei profili relazionali complessivi – Fino a 5 punti;
- 5) Capacità di proporre e realizzare innovazione nei processi organizzativi – Fino a 8 punti;
- 6) Grado dimostrato di competenza, professionalità e capacità tecniche specifiche nonché capacità di integrazione funzionale all'interno dell'Amministrazione – Fino a 9 punti;
- 7) Capacità dimostrata, sia all'interno dell'Amministrazione, sia con i molteplici attori esterni, nell'attenzione prestata agli aspetti comunicativi nonché ai processi afferenti alla c.d. "Amministrazione Trasparente" ed alla prevenzione della corruzione - Fino a 4 punti

Gli strumenti della valutazione

Si potranno utilizzare diversi strumenti :

- qualità della redazione e della gestione del Piano dettagliato degli Obiettivi;
- documenti a disposizione del Nucleo tecnico di valutazione (es. relazioni sull'andamento degli uffici diretti) ;
- questionari specifici, compilati rispettivamente dai collaboratori del valutato, dalle posizioni organizzative, dai componenti della Giunta comunale, dagli altri Dirigenti;
- gli esiti dei colloqui individuali cui il Nucleo tecnico di valutazione sottoporrà i Valutati;
- test di autovalutazione;
- schede sintetiche di valutazione del Segretario Generale.

Con riferimento specifico al questionario somministrato ai collaboratori si specifica che esso sarà necessariamente anonimo.

La sua somministrazione verrà curata da un soggetto sopra le parti quale il Nucleo tecnico di valutazione.

La custodia di tutti i questionari, che non possono essere mostrati ai Valutati se non nella forma di elaborazione complessiva dei dati, sarà affidata al Nucleo tecnico di valutazione.

I questionari saranno somministrati e compilati in uno o più momenti, in base ad un calendario che sarà predisposto dal Nucleo tecnico di valutazione.

La valutazione verrà conclusa, di norma, nel primo quadrimestre dell'anno successivo, osservando la seguente procedura:

- il Nucleo tecnico di valutazione compilerà, a titolo di proposta ed avvalendosi dei dati emersi dal complesso degli strumenti prima indicati, la scheda di valutazione predisposta per ciascun Valutato utilizzando lo schema sotto riportato;
- le schede contenenti le valutazioni verranno consegnate a ciascun Valutato, nell'ambito di specifico colloquio, assegnando un termine per avanzare osservazioni e controdeduzioni;
- la Giunta comunale, sulla base delle proposte di valutazione del Nucleo tecnico di valutazione nonché delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dai Valutati, assegna in via definitiva ai Dirigenti il punteggio finale per l'anno di riferimento.

Il punteggio massimo attribuito dalla scheda è di 100 punti ed a tale livello corrisponde l'importo annuo lordo teorico dell'indennità di risultato rispettivamente attribuita. Con un punteggio inferiore si procederà proporzionalmente ad una riduzione della retribuzione di risultato. Fino a 15 punti non si attribuisce alcuna indennità. In tal caso, per l'eventuale revoca dell'incarico dirigenziale si rinvia, sulla base della disciplina normativa e contrattuale vigente, alle determinazioni assumibili dagli organi competenti.

RETRIBUZIONE DI RISULTATO

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI - PESO 50 %

IL PIANO DETTAGLIATO DEGLI OBIETTIVI

Griglia 1 – Risultati molto scarsi – la percentuale di obbiettivi realizzati si colloca tra 0 e il 20 % - Massimo Punti 15

Griglia 2 - Risultati scarsi – E’ comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 21 e il 40 % - Massimo Punti 25

Griglia 3 – Risultati buoni – E’ comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 41 e il 60 % - Massimo Punti 35

Griglia 4 – Risultati ottimi – E’ comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra il 61 e l’80 % - Massimo Punti 45

Griglia 5 – Risultati eccellenti – E’ comunque indispensabile una percentuale di obbiettivi realizzati tra l’81 e il 100 % - Massimo Punti 50

PUNTEGGIO ASSEGNATO (Max p.

50):_____

NOTE VALUTATIVE

LA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI - PESO 50 %

1. Gestione del proprio tempo di lavoro inteso, in primis, come rispetto di tempi e scadenze – Fino a 8 punti;
2. Capacità dimostrata nella gestione delle risorse umane assegnate, intesa anche come capacità di guida, di motivazione e di coinvolgimento, di valutazione – Fino a 9 punti;
3. Capacità di gestire le risorse finanziarie assegnate e di assumere decisioni volte a razionalizzare la spesa/incrementare le entrate – Fino a 7 punti;
4. Capacità di gestire i rapporti con l'utenza esterna ed interna e dei profili relazionali complessivi – Fino a 5 punti;
5. Capacità di proporre e realizzare innovazione nei processi organizzativi – Fino a 8 punti;
6. Grado dimostrato di competenza, professionalità e capacità tecniche specifiche nonché capacità di integrazione funzionale all'interno dell'Amministrazione – Fino a 9 punti;
7. Capacità dimostrata, sia all'interno dell'Amministrazione, sia con i molteplici attori esterni, nell'attenzione prestata agli aspetti comunicativi nonché ai processi afferenti alla c.d. "Amministrazione Trasparente" ed alla prevenzione della corruzione - Fino a 4 punti

PUNTEGGIO ASSEGNATO (Max p. 50): _____

NOTE VALUTATIVE:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO
DELLA SEGUENTE POSIZIONE DIRIGENZIALE:**

TABELLA RIEPILOGATIVA		
PARAMETRI	DENOMINAZIONE	PUNTEGGIO
1)	Valutazione dei risultati	
2)	Qualità della prestazione individuale	
PUNTEGGIO COMPLESSIVO		

RETRIBUZIONE DI RISULTATO

€. _____