

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI CIGLIANO

METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

1-INTRODUZIONE

Il Comune di Cigliano si è dotato di un sistema di valutazione delle prestazioni per soddisfare due obiettivi fondamentali:

1. avere uno strumento di gestione dell'Ente che consenta iniziative mirate al miglioramento dei servizi offerti, sotto l'aspetto dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità;
2. avere una valutazione dei meriti, sia collettivi che individuali per poter erogare correttamente gli incentivi di produttività, così come previsto dal CCNL.

Il sistema di valutazione delle prestazioni si compone dei seguenti elementi:

- a) nucleo di valutazione
- b) responsabili di vario grado
- c) strumenti di valutazione (procedure, schede di valutazione)

2-NUCLEO DI VALUTAZIONE

Avrà la funzione di valutazione del personale

Indicativamente sarà composto, dal Direttore generale coadiuvato da un funzionario dell'Ente e dal Sindaco (quando si dovrà affrontare la valutazione delle prestazioni del Direttore Generale in sostituzione di quest'ultimo).

3-RESPONSABILI DI VARIO GRADO

La valutazione verrà effettuata per i responsabili dei Servizi dal Direttore Generale, per i collaboratori dai responsabili dei Servizi opportunamente addestrati all'uso degli strumenti del sistema di valutazione

4-STRUMENTI DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni è suddivisa in tre parti:

A. VALUTAZIONE PER IL FONDO DI INCENTIVAZIONE

a.1 -Valutazione dei risultati del Servizio

a.2 -Valutazione dei risultati individuali(di riferimento per le azioni di incentivazione)

B.-VALUTAZIONE PER LA PROGRESSIONE ORIZZONTALE

(di riferimento per le progressioni economiche all'interno delle categorie)

C.-VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

(di riferimento per l'inserimento in ruolo e i processi di mobilità interna)

Di seguito vengono presentate le procedure per le diverse valutazioni.

5-PROCEDURE PER LA VALUTAZIONE

A-VALUTAZIONE PER IL FONDO DI INCENTIVAZIONE

a.1 - VALUTAZIONE DEI RISULTATI DI SERVIZIO

Procedura operativa

Valutati

Vengono valutati tutti i Servizi del Comune.

Valutatori

La valutazione è effettuata dal Direttore Generale sulla base delle risultanze del Comitato di Gestione.

Fattori di valutazione

La valutazione dei risultati dei servizi riguarda sia i risultati ottenuti che le modalità attraverso cui tale risultati sono stati ottenuti.

Sono state pertanto individuate due macroaree (di peso diverso) di valutazioni e precisamente:

- 1 – Obiettivi
- 2 – Modalità operative

1 – Obiettivi: in questa macro area vengono elencati tutti gli obiettivi che sono stati assegnati al servizio, sia quelli di indirizzo politico assegnati dall'Amministrazione, sia quelli di indirizzo gestionale assegnati dalla Direzione.

Nota bene: tutti gli obiettivi oggetto di valutazione devono essere stati comunicati ai responsabili dei servizi all'inizio del periodo di osservazione valido per la valutazione insieme con il peso attribuito alle due macroaree.

2 – Modalità operative: in questa macroarea viene evidenziato il comportamento organizzativo che i componenti del servizio hanno messo in atto nel raggiungere , o meno, gli obiettivi assegnati al loro servizio. In particolare vengono evidenziati i seguenti fattori:

- 2.1 Orientamento al servizio e all'utenza interna ed esterna
- 2.2 Cooperazione fra strutture
- 2.3 Aggiornamento giuridico/tecnologico

Scale di valutazione

Al fine di consentire di poter apprezzare anche piccole variazioni di prestazioni e quindi stilare una valutazione più precisa e dettagliata è stata scelta una scala continua compresa fra un minimo di 1 e un massimo di 4.

I valori di riferimento 1, 2, 3 e 4 sono illustrati nella definizione dei fattori.

Definizione dei fattori e valori di riferimento

Ai fini di garantire un'omogeneità interpretativa ed evitare equivoci o interpretazioni personali, viene qui di seguito fornita una definizione dei fattori e, per ognuno di essi, vengono definiti i valori di riferimento 1, 2, 3 e 4.:

1 – Obiettivi: il valutatore dovrà riportare tutti gli obiettivi assegnati al servizio.

Valori di riferimento per ogni obiettivo:

- 1 = il servizio non ha raggiunto per nulla l'obiettivo atteso (il risultato è inferiore al 50% dell'obiettivo);
- 2 = il servizio ha raggiunto un risultato pari al 50% dell'obiettivo;
- 3 = il servizio ha raggiunto un risultato pari al 75% dell'obiettivo;
- 4 = il servizio ha raggiunto totalmente l'obiettivo atteso (il risultato è pari al 100% dell'obiettivo).

2.1 – orientamento al servizio e all'utenza interna ed esterna: si intende la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente interno ed esterno e di attivarsi per soddisfarle in modo adeguato;

Valori di riferimento:

- 1 = il servizio è poco disponibile e fa sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente;
- 2 = il servizio è normalmente cortese, da informazioni sui progressi di attività o progetti, ma limitandosi a quanto richiesto senza interpretazioni estensive nei confronti delle aspettative dell'utente;
- 3 = il servizio interpreta correttamente le esigenze dell'utente, si attiva per offrire un servizio adeguato e si preoccupa di verificarne la soddisfazione;
- 4 = il servizio identifica efficacemente le aspettative dell'utente, assume responsabilità per soddisfarle e, dove possibile, per dare un valore aggiunto.

2.2 – cooperazione fra strutture: si intende la capacità di lavorare con i colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture del Comune, nonché la disponibilità ad aiutarli, qualora necessario, per una maggior integrazione fra i servizi anche al fine di accelerare le procedure amministrative;

Valori di riferimento:

- 1 = il servizio ha delle grosse difficoltà di collaborazione, sia al proprio interno che con le altre strutture dell'Ente. Tende a comportarsi come un "compartimento stagno";
- 2 = il servizio coopera soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura;
- 3 = il servizio evidenzia un atteggiamento positivo verso le persone sia all'interno che all'esterno della struttura. Si evidenzia la disponibilità a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione dei problemi;
- 4 = il servizio è sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi insieme alle altre strutture. Si evidenzia il desiderio di apprendere dagli altri e di sollecitarne l'apporto e l'esperienza.

2.3 – aggiornamento giuridico/tecnologico: si intende sia la capacità dei componenti del servizio di aggiornarsi tempestivamente sulle variazioni inerenti gli aspetti giuridici di competenza, sia la capacità di aggiornarsi sulle innovazioni tecnologiche che il mercato propone ponendosi come stimolo nei confronti dell'Amministrazione per l'adeguamento del servizio stesso.

Valori di riferimento:

- 1 = i componenti del servizio non sono aggiornati sia sugli aspetti giuridici che sulle innovazioni

- tecnologiche che riguardano il loro lavoro;
- 2 = i componenti del servizio sono aggiornati, anche se non sempre tempestivamente sia sugli aspetti giuridici che sulle innovazioni tecnologiche che riguardano il loro lavoro. Alcune volte devono essere sollecitate affinché si aggiornino.
- 3 = i componenti del servizio sono tempestivamente aggiornati, sia sugli aspetti giuridici che sulle innovazioni tecnologiche che riguardano il loro lavoro e mettono a disposizione degli altri le loro conoscenze;
- 4= i componenti del servizio sono tempestivamente aggiornati, sia sugli aspetti giuridici che sulle innovazioni tecnologiche che riguardano il loro lavoro e, non solo mettono a disposizione degli altri le loro conoscenze, ma si fanno promotori presso l'Amministrazione di iniziative atte a rendere sempre più efficace ed efficiente il servizio.

Determinazione della valutazione complessiva

Il valutatore, finito di assegnare la valutazione dei singoli fattori, dovrà sommare tali valutazioni per ogni macroarea e moltiplicarlo per il peso attribuito alla macroarea stessa.

La somma dei risultati così ottenuti dalle due macroaree rappresenterà la valutazione complessiva del servizio.

Comunicazione della valutazione

L'esito di questa valutazione va comunicato e discusso, da parte della Direzione, con il responsabile del servizio in un apposito colloquio individuale.

Utilizzo della valutazione

Attraverso il colloquio di comunicazione si realizzano i due obiettivi che l'Amministrazione si è data nel predisporre il sistema di valutazione, e precisamente:

- ✓ migliorare i servizi offerti in termini di efficacia ed efficienza. Nell'illustrare i risultati ottenuti dal servizio/centro di costo infatti, il valutatore oltre a dare atto dei risultati positivi ottenuti, sposterà poi la discussione sugli aspetti meno positivi con l'obiettivo di trovare insieme al responsabile del servizio le possibili soluzioni per un miglioramento delle prestazioni da realizzarsi nel prossimo esercizio.
- ✓ Erogare gli incentivi collettivi di produttività in maniera equa e proporzionata ai risultati effettivamente raggiunti dagli addetti del servizio. Determinato infatti l'importo teorico che l'Amministrazione mette a disposizione per ogni servizio, tale importo corrisponde ad una valutazione di 400/400 ossia ad un coefficiente di 1: l'importo effettivamente erogato sarà stabilito in percentuale dal coefficiente risultante dalla valutazione complessiva ottenuta

Esempio:

• valutazione complessiva	coefficiente	importo erogato.
400/400	100	100% Bdg
350/400	87,5	87,5%Bdg
300/400	75	75% Bdg
250/400	62,5	62,5%Bdg

Nota bene: qualora la valutazione complessiva del servizio sia inferiore o pari a 200/400 non verrà erogato nessun incentivo collettivo agli addetti.

a2 - VALUTAZIONE DEI RISULTATI INDIVIDUALI

Procedura operativa

Valutati

Vengono valutati tutti i dipendenti del Comune.

Valutatori

La valutazione viene effettuata dal capo diretto: responsabili dei servizi per i collaboratori; Direttore Generale per i responsabili dei servizi.

Fattori di valutazione

La valutazione riguarda sia i risultati ottenuti che il comportamento organizzativo messo in atto per raggiungere tali risultati.

Sono state pertanto individuate due macroaree (di peso diverso) di valutazioni e precisamente:

- 1 – Obiettivi
- 2 – Comportamento organizzativo

1 – Obiettivi: in questa macro area vengono elencati tutti gli obiettivi che sono stati assegnati all'individuo, sia quelli di indirizzo politico derivati da quelli assegnati dall'Amministrazione, sia quelli di indirizzo gestionale derivati da quelli assegnati dalla Direzione.

Nota bene: tutti gli obiettivi oggetto di valutazione devono essere stati comunicati a tutti i dipendenti all'inizio del periodo di osservazione valido per la valutazione insieme con il peso attribuito alle due macroaree dai responsabili di servizio.

2 – Comportamento organizzativo: in questa macroarea viene evidenziato l'atteggiamento che i dipendenti hanno messo in atto nel raggiungere, o meno, gli obiettivi loro assegnati. Poiché i compiti e le responsabilità organizzative sono profondamente diversi sono stati individuati dei fattori diversificati tra i responsabili di servizio ed i loro collaboratori.

Per i collaboratori i fattori compresi in questa macroarea sono:

- 2.1 Impegno discrezionale / autoattivazione
- 2.2 Iniziativa
- 2.3 Orientamento al servizio e all'utenza interna ed esterna
- 2.4 Disponibilità al cambiamento dei compiti assegnati

Per i responsabili di servizio / centro di costo i fattori compresi in questa macroarea sono:

- 2.1 Gestione e sviluppo dei collaboratori
- 2.2 Sviluppo e trasferimento di conoscenze
- 2.3 Organizzazione e pianificazione dell'unità organizzativa
- 2.4 Gestione degli imprevisti

Scale di valutazione

Al fine di consentire di poter apprezzare anche piccole variazioni di prestazioni e quindi stilare una valutazione più precisa e dettagliata è stata scelta una scala continua compresa fra un minimo di 1 e un massimo di 4.

I valori di riferimento 1, 2, 3 e 4 sono illustrati nella definizione dei fattori.

Definizione dei fattori e valori di riferimento

Ai fini di garantire un'omogeneità interpretativa ed evitare equivoci o interpretazioni personali, viene qui di seguito fornita una definizione dei fattori e, per ognuno di essi, vengono definiti i valori di riferimento 1, 2, 3 e 4.:

1 – Obiettivi: il valutatore dovrà riportare tutti gli obiettivi assegnati al singolo dipendente.

Valori di riferimento per ogni obiettivo:

- 1 = il dipendente non ha raggiunto per nulla l'obiettivo atteso (il risultato è inferiore al 50% dell'obiettivo);
- 2 = il dipendente ha raggiunto un risultato pari al 50% dell'obiettivo;
- 3 = il dipendente ha raggiunto un risultato pari al 75% dell'obiettivo;
- 4 = il dipendente ha raggiunto totalmente l'obiettivo atteso (il risultato è pari al 100% dell'obiettivo).

Per i collaboratori:

2.1 – impegno discrezionale / autoattivazione: si intende la tendenza a fare spontaneamente più di quanto sarebbe richiesto o atteso dal ruolo, nell'intento di migliorare i risultati, risolvere efficacemente i problemi e superare gli ostacoli.

Valori di riferimento:

- 1 = il dipendente non è sempre disponibile a lavorare su problemi che non ritiene di sua stretta competenza, ed ha la tendenza ad arrendersi di fronte a qualsiasi contrattempo.
- 2 = il dipendente si attiva per la risoluzione dei problemi, ma solo se questi rientrano nei propri compiti specifici. Non desidera andare al di là di ciò che è richiesto alla sua posizione per affrontare situazioni problematiche.
- 3 = il dipendente è disponibile a farsi carico di compiti anche non previsti dal proprio ruolo, e spesso ricerca e realizza le azioni più opportune per risolvere i problemi e completare bene il lavoro.
- 4 = il dipendente si attiva sempre spontaneamente per superare gli ostacoli, senza rimanere in attesa di un'autorizzazione formale. Quando il caso lo richiede è in grado di assumere le opportune decisioni per portare a termine un compito importante per l'organizzazione.

2.2 – iniziativa: si intende la capacità di agire e decidere anticipatamente prima di esserne costretti dalle circostanze, di utilizzare l'esperienza per anticipare le situazioni e per cogliere e / o creare nuove opportunità.

Valori di riferimento:

- 1 = il dipendente non è in grado di identificare le opportunità, si fa spesso cogliere impreparato in situazioni problematiche e tende a rimanere passivo.
- 2 = il dipendente coglie le opportunità immediate e si impegna nei problemi più urgenti, ma tende a reagire agli eventi piuttosto che ad anticiparli.
- 3 = il dipendente agisce rapidamente e con determinazione in situazioni problematiche, non aspetta che i problemi si risolvano da soli ma cerca di anticiparli e di non farsi cogliere impreparato.
- 4 = il dipendente anticipa opportunità e problemi non evidenti ad altri. Intraprende azioni per evitare l'insorgere di problematiche future, scegliendo anche strade innovative.

2.3 – orientamento al servizio e all'utenza interna ed esterna: si intende la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente interno ed esterno e di attivarsi per soddisfarle in modo adeguato.

Valori di riferimento:

- 1 = il servizio è poco disponibile e fa sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente;
- 2 = il servizio è normalmente cortese, da informazioni sui progressi di attività o progetti, ma limitandosi a quanto richiesto senza interpretazioni estensive nei confronti delle aspettative dell'utente;
- 3 = il servizio interpreta correttamente le esigenze dell'utente, si attiva per offrire un servizio adeguato e si preoccupa di verificarne la soddisfazione;
- 4 = il servizio identifica efficacemente le aspettative dell'utente, assume responsabilità per soddisfarle e, dove possibile, per dare un valore aggiunto.

2.4 – disponibilità al cambiamento dei compiti assegnati: si intende la capacità e la disponibilità a rispondere positivamente al cambiamento di compiti e modalità operative nell'ambito della struttura di appartenenza od in altre strutture.

Valori di riferimento:

- 1= il dipendente mostra una certa resistenza al cambiamento.
- 2= il dipendente accetta il cambiamento in modo passivo, ed è disponibile in presenza di pressioni esterne.
- 3 = il dipendente accetta positivamente i cambiamenti, ed è disponibile senza problemi particolari.
- 4= il dipendente si adegua senza problemi al cambiamento, accoglie positivamente le esperienze nuove e considera il cambiamento come parte delle proprie responsabilità verso l'organizzazione.

Per i responsabili di servizio

2.1 – gestione e sviluppo dei collaboratori: si intende la capacità di gestire, motivare e sviluppare i propri collaboratori, e di orientare i comportamenti verso gli obiettivi dell'organizzazione.

Valori di riferimento

- 1 = il dipendente ha difficoltà nella gestione del proprio gruppo di collaboratori e non sempre riesce ad ottenere i risultati richiesti.
- 2 = il valutato ottiene dai collaboratori sufficienti risultati, ma tende a parcellizzare le attività e a non esercitare efficacemente la delega.
- 3 = il valutato ottiene i risultati previsti dai collaboratori ed è in grado di orientarne i comportamenti. Esercita la delega in modo appropriato, utilizza correttamente il feed back e favorisce lo sviluppo

individuale.

- 4 = il valutato motiva i propri collaboratori, affida loro incarichi appropriati e ne promuove efficacemente lo sviluppo come individui e come gruppo. Utilizza il feed-back con regolarità. Le persone che gestisce sono autonome, produttive e fortemente orientate al risultato.

2.2 – sviluppo e trasferimento di conoscenze: si intende la motivazione ad utilizzare ed ampliare le proprie conoscenze, e a trasferirle anche ad altri

Valori di riferimento:

- 1 = il valutato ha difficoltà a cogliere le opportunità di sviluppo professionale, è restio a partecipare a corsi di formazione e non sempre è disposto a mettere a disposizione degli altri le proprie competenze.
- 2 = il valutato utilizza le proprie conoscenze specialistiche per risolvere i problemi, accetta le occasioni di sviluppo professionale se proposte, e trasmette le proprie conoscenze se gli viene richiesto.
- 3 = il valutato ricerca attivamente opportunità di sviluppo professionale, utilizza le proprie conoscenze non solo per risolvere problemi, ma anche per supportare gli altri in caso di necessità. E' disponibile ad insegnare agli altri ciò che sa.
- 4 = il valutato ricerca e propone opportunità di sviluppo per se e per gli altri. Agisce come consulente interno, mettendo a disposizione degli altri la propria competenza per aiutarli a migliorare o a risolvere problemi tecnici.

2.3 – organizzazione e pianificazione dell'unità organizzativa: si intende la capacità di pianificare e organizzare attività e risorse di una struttura per il raggiungimento degli obiettivi.

Valori di riferimento:

- 1 = il valutato dimostra una insufficiente capacità nell'organizzare le risorse presenti nella struttura e nel pianificare le attività tempificandole nel tempo.
- 2 = il valutato dimostra sufficiente capacità organizzativa quando l'attività della struttura si collega in una programmazione routinaria. Stenta invece ad organizzarsi in presenza di nuovi compiti affidati alla struttura.
- 3 = il valutato sa organizzare e pianificare autonomamente le attività e le risorse assegnate.
- 4 = il valutato mostra buone capacità nel pianificare ed organizzare attività anche complesse. Sa sfruttare le risorse disponibili ed affronta bene le situazioni anche in presenza di carichi di lavoro rilevanti e di affidamento di nuove funzioni e nuove procedure.

2.4 – gestione degli imprevisti: si intende la capacità di gestire le situazioni improvvise ed impreviste, mantenendo la calma e la capacità di analisi razionale.

Valori di riferimento:

- 1 = il valutato in caso di difficoltà impreviste attende disposizioni dal proprio superiore.
- 2 = il valutato appropria le difficoltà intervenute con un senso di fastidio per il lavoro in più che si prospetta.
- 3 = il valutato affronta responsabilmente gli imprevisti cercando le possibili soluzioni.
- 4 = il valutato dimostra uno spiccato senso pratico nell'affrontare situazioni difficili da gestire provvedendo a una modifica o redistribuzione del lavoro nell'ambito del proprio gruppo per superare le criticità intervenute.

Determinazione della valutazione complessiva

Il valutatore, finito di assegnare la valutazione dei singoli fattori, dovrà sommare tali valutazioni per ogni macroarea e moltiplicarlo per il peso attribuito alla macroarea stessa.

La somma dei risultati così ottenuti dalle due macroaree rappresenterà la valutazione complessiva del dipendente.

Comunicazione della valutazione

L'esito di questa valutazione va comunicato e discusso, da parte della valutatore, con il valutato in un apposito colloquio.

Utilizzo della valutazione

Attraverso il colloquio di comunicazione si realizzano i due obiettivi che l'Amministrazione si è data nel predisporre il sistema di valutazione, e precisamente

- ✓ migliorare i servizi offerti in termini di efficacia ed efficienza. Nell'illustrare i risultati ottenuti dal dipendente infatti, il valutatore oltre a dare atto dei risultati positivi ottenuti, sposterà poi la discussione sugli aspetti meno positivi con l'obiettivo di trovare insieme al collaboratore le possibili soluzioni per un miglioramento delle prestazioni da realizzarsi nel prossimo esercizio.
- ✓ Erogare gli incentivi individuali di produttività in maniera equa e proporzionata ai risultati effettivamente raggiunti dal dipendente. Determinato infatti l'importo teorico che l'Amministrazione mette a disposizione per ogni dipendente, tale importo corrisponde ad una valutazione di 400/400 ossia ad un coefficiente di 1: l'importo effettivamente erogato sarà stabilito in percentuale dal coefficiente risultante dalla valutazione complessiva ottenuta

Esempio:

• valutazione complessiva	coefficiente	importo erogato.
400/400	100	100% Bdg
350/400	87,5	87,5%Bdg
300/400	75	75% Bdg
250/400	62,5	62,5%Bdg

Nota bene: qualora la valutazione complessiva del dipendente sia inferiore o pari a 200/400 non verrà erogato nessun incentivo.

B - VALUTAZIONE PER LA PROGRESSIONE ORIZZONTALE

Procedura operativa

Valutati

Vengono valutati tutti i dipendenti del Comune.

Valutatori

La valutazione è effettuata dal Direttore Generale che potrà avvalersi delle indicazioni dei responsabili dei Servizi.

Fattori di valutazione

Verranno presi in considerazione i seguenti fattori:

1-ESPERIENZA DI LAVORO

2-RISULTATI OTTENUTI (riferimento a partecipazione a progetti o ad attività particolari)

3-IMPEGNO E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI(riferimento a obiettivi scheda individuale)

4-FORMAZIONE ED ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE

L'intento è di poter valutare su una base informativa che vada oltre l'impegno profuso in scorcio di tempo limitati e di poter apprezzare l'impegno di sviluppo professionale anche in termini di investimenti in competenze che il dipendente effettua nella sua carriera professionale.

Scale di valutazione

Si adottano scale di valutazione differenziate.

Definizione dei fattori e valori di riferimento

Ai fini di garantire un'omogeneità interpretativa ed evitare equivoci o interpretazioni personali, viene qui di seguito fornita una definizione dei fattori e, per ognuno di essi, vengono definiti i valori di riferimento inoltre per rendere più aderente alle situazioni di lavoro il sistema di valutazione verrà riferito alle varie classificazioni di categoria.

Modalità di applicazione

I fattori di valutazione 2-3-4 verranno considerati facendo riferimento alla media dei risultati ottenuti nell'arco dell'ultimo triennio

PROGRESSIONI ECONOMICHE ALL'INTERNO DELLE CATEGORIE A2-A3-A4-A5-B2-B4-C2

1 – Esperienza(viene presa in considerazione l'anzianità di servizio)

Valori di riferimento :

- a = servizio prestato nella categoria posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,62 per anno o frazione superiore a sei mesi per un max di 40 anni);
- b = servizio prestato nella categoria immediatamente inferiore a quella posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,50 per anno o frazione superiore a sei mesi per un max di 40 anni);
- c = servizio prestato nella categoria ulteriormente immediatamente inferiore a quella posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,40 per anno o frazione superiore a sei mesi per un max di 40 anni);
- d= servizio prestato a tempo determinato nella categoria posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,50 per anno o frazione superiore a sei mesi).
- e= servizio prestato a tempo determinato nella categoria immediatamente inferiore a quella posseduta al 31 dicembre (punti 0,40 per anno o frazione superiore a sei mesi)

2-Risultati ottenuti in reazione agli obiettivi assegnati nel triennio di riferimento

Valori di riferimento:

- 1 = obiettivo realizzato dal 51% al 60%
- 4 = obiettivo realizzato dal 61% al 70%
- 8 = obiettivo realizzato dal 71% al 85%
- 10 = obiettivo realizzato dal 86% al 100%

3-Impegno e Qualità delle prestazioni :

3.1-Qualità delle prestazioni(rilevabile dalla scheda individuale)

Valori di riferimento:

- 2 = coefficiente 62,5;
- 5 = coefficiente 75,0;
- 8 = coefficiente 87,5;
- 10 = coefficiente 100,0.

3.2-Impegno in relazione alla presenza

- 1= presenza da 149 a 159 giorni
- 3= presenza da 160 a 179 giorni
- 5= presenza da 180 a 199 giorni
- 8= presenza da 200 a 220 giorni

4-formazione ed arricchimento professionale:

si intende valorizzare lo sforzo in investimento sulle competenze professionali che il dipendente ha effettuato.

4.1-Formazione culturale

Valori di riferimento:

- 1= titolo di studio pari a quello previsto per l'accesso dall'esterno.
- 2= ulteriore titolo di studio pari a quello previsto per l'accesso dall'esterno ed attinente all'ente di appartenenza.
- 5 = titolo di studio superiore a quello previsto per l'accesso dall'esterno ed attinente all'ente di appartenenza.
- 10= titolo di studio superiore a quello previsto per l'accesso dall'esterno ed attinente all'ente di appartenenza, attestati di scuole di specializzazione attinenti all'ente di appartenenza.

4.2-Arricchimento professionale

Si intende prendere in considerazione gli interventi di formativi o di aggiornamento attinenti al proprio ruolo

Valori di riferimento:

- 1= da 1 a 3 giornate formative seguite.
- 2= da 4 a 6 giornate formative seguite.
- 5 = da 7 a 9 giornate formative seguite.
- 7= da 10 ad oltre oppure moduli formativi con verifica finale superata positivamente.

4.3-Incarichi speciali

Si intende valorizzare gli incarichi formali dati al dipendente e affrontati con successo, anche in mansioni più complesse di quelle affidate abitualmente ma all'interno della stessa categoria

Valori di riferimento:

- 1= incarichi occasionali e di bassa complessità.
- 4= incarichi programmati di durata limitata in mansioni dello stesso livello.
- 6 = incarichi programmati di durata significativa in mansioni dello stesso livello.
- 8= incarichi programmati di durata limitata in mansioni dello stesso livello ma di complessità superiore.

4.4-Potenziale espresso

Verrà valorizzato il potenziale espresso nelle prestazioni effettuate negli ultimi 3 anni in termini di sintonia con gli indirizzi dei programmi di lavoro e di coinvolgimento sugli obiettivi assegnati

Valori di riferimento:

- 0-dissintonia registrata frequentemente
- 1- sintonia occasionale
- 3-sintonia frequente
- 4-sintonia e proattivazione

Determinazione della valutazione complessiva

Il valutatore, finito di assegnare la valutazione dei singoli fattori, dovrà sommare tali valutazioni per ogni macroarea

La somma dei risultati così ottenuti dalle macroaree rappresenterà la valutazione complessiva del dipendente ai fini della determinazione delle progressioni economiche all'interno della categoria.

Comunicazione della valutazione

L'esito di questa valutazione va comunicato e discusso, da parte del valutatore, con il valutato in un apposito colloquio.

Utilizzo della valutazione

Attraverso il colloquio di comunicazione si realizzano i due obiettivi che l'Amministrazione si è data nel predisporre il sistema di valutazione, e precisamente

- ✓ migliorare i servizi offerti in termini di efficacia ed efficienza. Nell'illustrare i risultati ottenuti dal dipendente infatti, il valutatore oltre a dare atto dei risultati positivi ottenuti, sposterà poi la discussione sugli aspetti meno positivi con l'obiettivo di trovare insieme al collaboratore le possibili soluzioni per un miglioramento delle prestazioni da realizzarsi nel prossimo esercizio.
- ✓ Erogare gli incentivi individuali di progressione economica in maniera equa e proporzionata ai risultati effettivamente raggiunti dal dipendente nel periodo di tempo considerato.

PROGRESSIONI ECONOMICHE ALL'INTERNO DELLE CATEGORIE B3-B5-C3

1 – Esperienza(viene presa in considerazione l'anzianità di servizio)

Valori di riferimento :

- a = servizio prestato nella categoria posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,43 per anno o frazione superiore a sei mesi per un max di 40 anni);
- b = servizio prestato nella categoria immediatamente inferiore a quella posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,32 per anno o frazione superiore a sei mesi per un max di 40 anni);
- c = servizio prestato nella categoria ulteriormente immediatamente inferiore a quella posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,25 per anno o frazione superiore a sei mesi per un max di 40 anni);
- d= servizio prestato a tempo determinato nella categoria posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,32 per anno o frazione superiore a sei mesi).
- e= servizio prestato a tempo determinato nella categoria immediatamente inferiore a quella posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,25 per anno o frazione superiore a sei mesi)

2-Risultati ottenuti in relazione agli obiettivi nel triennio di riferimento

Valori di riferimento:

- 1 = obiettivo realizzato dal 51% al 60%
- 4 = obiettivo realizzato dal 61% al 70%
- 8 = obiettivo realizzato dal 71% al 85%
- 10 = obiettivo realizzato dal 86% al 100%

3-Impegno e Qualità delle prestazioni :

3.1-Qualità delle prestazioni(rilevabile dalla scheda individuale)

Valori di riferimento:

- 2 = coefficiente 62,5;
- 5 = coefficiente 75,0;
- 8 = coefficiente 87,5;
- 10 = coefficiente 100,0.

3.2-Impegno in relazione alla presenza

- 1= presenza da 149 a 159 giorni
- 3= presenza da 160 a 179 giorni
- 5= presenza da 180 a 199 giorni
- 8= presenza da 200 a 220 giorni

4-formazione ed arricchimento professionale:

si intende valorizzare lo sforzo in investimento sulle competenze professionali che il dipendente ha effettuato.

4.1-Formazione culturale

Valori di riferimento:

- 2= titolo di studio pari a quello previsto per l'accesso dall'esterno.
- 4= ulteriore titolo di studio pari a quello previsto per l'accesso dall'esterno ed attinente all'ente di appartenenza.
- 8 = titolo di studio superiore a quello previsto per l'accesso dall'esterno ed attinente all'ente di appartenenza.
- 15= titolo di studio superiore a quello previsto per l'accesso dall'esterno ed attinente all'ente di appartenenza, attestati di scuole di specializzazione attinenti all'ente di appartenenza.

4.2-Arricchimento professionale

Si intende prendere in considerazione gli interventi di formativi o di aggiornamento attinenti al proprio ruolo

Valori di riferimento:

- 2= da 1 a 3 giornate formative seguite.
- 4= da 4 a 6 giornate formative seguite.
- 8 = da 7 a 9 giornate formative seguite.
- 12= da 10 ad oltre oppure moduli formativi con verifica finale superata positivamente.

4.3-Incarichi speciali.

Si intende valorizzare gli incarichi formali dati al dipendente e affrontati con successo, anche in mansioni più complesse di quelle affidate abitualmente ma all'interno dello stessa categoria

Valori di riferimento:

- 1= incarichi occasionali e di bassa complessità.
- 4= incarichi programmati di durata limitata in mansioni dello stesso livello.
- 6 = incarichi programmati di durata significativa in mansioni dello stesso livello.
- 8= incarichi programmati di durata limitata in mansioni dello stesso livello ma di complessità superiore.

4.4-Potenziale espresso

Verrà valorizzato il potenziale espresso nelle prestazioni effettuate negli ultimi 3 anni in termini di sintonia con gli indirizzi dei programmi di lavoro e di coinvolgimento sugli obiettivi assegnati

Valori di riferimento:

- 0- dissintonia registrata frequentemente
- 1- sintonia occasionale
- 3- sintonia frequente
- 4- sintonia e proattivazione

Determinazione della valutazione complessiva

Il valutatore, finito di assegnare la valutazione dei singoli fattori, dovrà sommare tali valutazioni per ogni macroarea.

La somma dei risultati così ottenuti dalle macroaree rappresenterà la valutazione complessiva del dipendente ai fini della determinazione delle progressioni economiche all'interno della categoria.

Comunicazione della valutazione

L'esito di questa valutazione va comunicato e discusso, da parte del valutatore, con il valutato in un apposito colloquio.

Utilizzo della valutazione

Attraverso il colloquio di comunicazione si realizzano i due obiettivi che l'Amministrazione si è data nel predisporre il sistema di valutazione, e precisamente

- ✓ migliorare i servizi offerti in termini di efficacia ed efficienza. Nell'illustrare i risultati ottenuti dal dipendente infatti, il valutatore oltre a dare atto dei risultati positivi ottenuti, sposterà poi la discussione sugli aspetti meno positivi con l'obiettivo di trovare insieme al collaboratore le possibili soluzioni per un miglioramento delle prestazioni da realizzarsi nel prossimo esercizio.
- ✓ Erogare gli incentivi individuali di progressione economica in maniera equa e proporzionata ai risultati effettivamente raggiunti dal dipendente nel periodo di tempo considerato.

PROGRESSIONI ECONOMICHE ALL'INTERNO DELLE CATEGORIE B6-C4 e TUTTA la CATEGORIA D

1 – Esperienza(viene presa in considerazione l'anzianità di servizio)

Valori di riferimento :

- a = servizio prestato nella categoria posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,318 per anno o frazione superiore a sei mesi per un max di 40 anni);
- b = servizio prestato nella categoria immediatamente inferiore a quella posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,12 per anno o frazione superiore a sei mesi per un max di 40 anni);
- c = servizio prestato nella categoria ulteriormente immediatamente inferiore a quella posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,05 per anno o frazione superiore a sei mesi per un max di 40 anni);
- d= servizio prestato a tempo determinato nella categoria posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,12 per anno o frazione superiore a sei mesi).
- e= servizio prestato a tempo determinato nella categoria immediatamente inferiore a quella posseduta al 31 dicembre dell'anno di riferimento (punti 0,05 per anno a frazione superiore a sei mesi)

2-Risultati ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati nei trienni di riferimento

Valori di riferimento:

- 1 = obiettivo realizzato dal 51% al 60%
- 4 = obiettivo realizzato dal 61% al 70%
- 8 = obiettivo realizzato dal 71% al 85%
- 10 = obiettivo realizzato dal 86% al 100%

3-Impegno e Qualità delle prestazioni :

3.1-Qualità delle prestazioni(rilevabile dalla scheda individuale)

Valori di riferimento:

- 2 = coefficiente 62,5;
- 5 = coefficiente 75,0;
- 8 = coefficiente 87,5;
- 10 = coefficiente 100,0.

3.2-Impegno in relazione alla presenza

- 1= presenza da 149 a 159 giorni
- 3= presenza da 160 a 179 giorni
- 5= presenza da 180 a 199 giorni
- 8= presenza da 200 a 220 giorni

4-formazione ed arricchimento professionale:

si intende valorizzare lo sforzo in investimento sulle competenze professionali che il dipendente ha effettuato.

4.1-Formazione culturale

Valori di riferimento:

- 2= titolo di studio pari a quello previsto per l'accesso dall'esterno.
- 5= ulteriore titolo di studio pari a quello previsto per l'accesso dall'esterno ed attinente all'ente di appartenenza.
- 10 = titolo di studio superiore a quello previsto per l'accesso dall'esterno ed attinente all'ente di appartenenza.
- 17= titolo di studio superiore a quello previsto per l'accesso dall'esterno ed attinente all'ente di appartenenza, attestati di scuole di specializzazione attinenti all'ente di appartenenza.

4.2-Arricchimento professionale

Si intende prendere in considerazione gli interventi di formativi o di aggiornamento attinenti al proprio ruolo

Valori di riferimento:

- 1= da 1 a 3 giornate formative seguite.
- 2= da 4 a 6 giornate formative seguite.
- 5 = da 7 a 9 giornate formative seguite.
- 10= da 10 ad oltre oppure moduli formativi con verifica finale superata positivamente.

4.3-Incarichi speciali.

Si intende valorizzare gli incarichi formali dati al dipendente e affrontati con successo, anche in mansioni più complesse di quelle affidate abitualmente ma all'interno della stessa categoria

Valori di riferimento:

- 1= incarichi occasionali e di bassa complessità.
- 4= incarichi programmati di durata limitata in mansioni dello stesso livello.
- 6 = incarichi programmati di durata significativa in mansioni dello stesso livello.
- 8= incarichi programmati di durata limitata in mansioni dello stesso livello ma di complessità superiore.

4.4-Potenziale espresso

Verrà valorizzato il potenziale espresso nelle prestazioni effettuate negli ultimi 3 anni in termini di sintonia con gli indirizzi dei programmi di lavoro e di coinvolgimento sugli obiettivi assegnati

Valori di riferimento:

- 0- dissintonia registrata frequentemente
- 1- sintonia occasionale
- 3- sintonia frequente
- 4- sintonia e proattivazione

Determinazione della valutazione complessiva

Il valutatore, finito di assegnare la valutazione dei singoli fattori, dovrà sommare tali valutazioni per ogni macroarea .

La somma dei risultati così ottenuti dalle macroaree rappresenterà la valutazione complessiva del dipendente ai fini della determinazione delle progressioni economiche all'interno della categoria.

Comunicazione della valutazione

L'esito di questa valutazione va comunicato e discusso, da parte del valutatore, con il valutato in un apposito colloquio.

Utilizzo della valutazione

Attraverso il colloquio di comunicazione si realizzano i due obiettivi che l'Amministrazione si è data nel predisporre il sistema di valutazione, e precisamente

- ✓ migliorare i servizi offerti in termini di efficacia ed efficienza. Nell'illustrare i risultati ottenuti dal dipendente infatti, il valutatore oltre a dare atto dei risultati positivi ottenuti, sposterà poi la discussione sugli aspetti meno positivi con l'obiettivo di trovare insieme al collaboratore le possibili soluzioni per un miglioramento delle prestazioni da realizzarsi nel prossimo esercizio.
- ✓ Erogare gli incentivi individuali di progressione economica in maniera equa e proporzionata ai risultati effettivamente raggiunti dal dipendente nel periodo di tempo considerato.

C-VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Procedura operativa

Valutati

Vengono valutate tutte le posizioni organizzative

Valutatori

La valutazione viene effettuata dal Direttore Generale che potrà avvalersi delle indicazioni dei responsabili dei Servizi.

Fattori di valutazione

Come è noto, il vigente CCNL del comparto Regioni /Enti Locali prevede una struttura della retribuzione ove compaiono come voci ben identificate anche una "retribuzione di posizione" ed una "retribuzione di risultato". Mentre quest'ultima mira a premiare la qualità della prestazione, la retribuzione di posizione, alla quale questa nota si riferisce, vuole assegnare un trattamento economico correlato alle funzioni attribuite e alle connesse responsabilità: essa quindi presuppone una analisi della posizione indipendentemente dalla persona che ne ha la responsabilità.

Per l'applicazione degli artt. 8, 9, 10,11 del CCNL 31.3.1999 in merito a quanto sopra, si ritiene opportuna una soluzione che tenga conto di talune esigenze specifiche di una struttura relativamente piccola, con un numero di responsabili ed una articolazione di posizioni piuttosto contenuti, ove la buona armonia e la solidarietà del piccolo gruppo appaiono particolarmente importanti. In particolare la metodologia dovrebbe:

- graduare (necessariamente) le funzioni, pur senza creare disparità troppo marcate;
- valorizzare sia le posizioni orientate al risultato esterno sia quelle con funzioni di supporto trasversale
- essere molto semplice, non giustificandosi in questa struttura una metodologia troppo sofisticata.

La metodologia proposta assume come riferimento le indicazioni dei citati artt. 8-9-10-11, che indicano come parametri di base la collocazione nella struttura, caratterizzate da complessità organizzativa, elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa, lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, lo svolgimento di attività di staff e/o studio, ricerca ecc. caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza.

Essa può essere così riformulata e sintetizzata, assumendo nel definire e graduare le posizioni **tre fattori: la complessità organizzativa, lo svolgimento di attività di staff e/o studio- ricerca, attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione.**

La valutazione verrà effettuata facendo riferimento ai fattori indicati, ma nel caso di neo inseriti nelle posizioni organizzative o acquisizione di incarichi, l'Amministrazione comunale valuterà eventuali periodi di inserimento corrispondendo al responsabile una indennità inferiore, ciò a garanzia di una corrispondenza adeguata delle prestazioni attese.

Allo scopo di cogliere sia aspetti legati ad una logica di risultato esterno (servizio all'utente) sia quelli riferiti alle funzioni di supporto interno trasversale alle altre funzioni, ciascuno dei fattori suddetti viene considerato in una duplice ottica, a seconda cioè che la posizione richieda, un grado maggiore o minore:

1) Complessità organizzativa:

- a) complessità dovuta all'ampiezza e varietà dei dati da elaborare; complessità dovuta ad un elevato grado di autonomia(indicatori: N° personale operante nel Servizio, N° medio atti gestiti nell'anno(attuazione decisioni e delibere di Giunta), N° procedimenti gestiti.
- b) complessità e varietà delle metodologie di lavoro da utilizzare; complessità /varietà delle funzioni esercitate dalla complessità organizzativa, N° relazioni da preparare per Enti esterni;

2) Attività di staff e/o studio-ricerca

- a) attività resa in diretta collaborazione con i vertici gestionali e politici dell'Ente;
- b) attività che comporta studio, ricerca elaborazione dei dati, funzioni ispettive e di vigilanza,

3) Attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione

- a) competenza professionale specializzata correlata a diplomi di laurea e/o scuole universitarie e/o alla iscrizione in albi professionali ed espresse nelle attività effettuate (misurata mediante meno ricorsi a consulenze esterne sulle materie di competenza del Servizio)
- b) competenze manageriali

Per ciascuno dei fattori - nel suo duplice aspetto - si valuta se la posizione in esame richiede un grado basso, medio o alto, e si attribuisce a tale scelta un punteggio, attraverso una griglia, nel modo indicato nella tabella:

Esempio: 1) Complessità organizzativa:

- a) complessità dovuta all'ampiezza e varietà dei dati da elaborare;
- complessità dovuta ad un elevato grado di autonomia

alto medio basso	5	7	8	9	10
	4	6	7	8	9
	3	5	6	7	8
	2	4	5	6	7
	1	2	3	4	5
	basso	medio	alto		

- b) complessità e varietà delle metodologie di lavoro da utilizzare; complessità /varietà delle funzioni esercitate dalla complessità organizzativa;

Analogamente si procede per gli altri due fattori. Si potrà quindi totalizzare un valore massimo complessivo di 30 punti, corrispondenti ad una posizione nella quale vengano individuati i tre fattori nel massimo grado.

E' evidente che non può trattarsi di valutazioni definitive: una nuova normativa, nuove deleghe un diverso assetto organizzativo o altri fattori, possono accrescere - o ridurre - l'importanza di una posizione.

Nell'applicazione di tale metodologia se, da un lato, si ritiene necessario evitare una meccanicistica applicazione della formula, che si traduce - di fatto - in una inaccettabile rigidità applicativa, è, d'altro canto, indispensabile - al fine di una corretta applicazione degli strumenti contrattuali - evitare appiattimenti tra le posizioni individuate.

Poiché le retribuzioni di posizione possono essere differenziate entro cinque raggruppamenti, e cioè

- A) posizioni che prevedono la più ampia autonomia gestionale nell'ambito di indirizzi politici di massima e la responsabilità di impostare e seguire politiche o funzioni di ampio raggio, curando il funzionamento di distinte e complesse tipologie di servizi e di interventi;
- B) posizioni che prevedono, nell'ambito di un'ampia autonomia gestionale nell'ambito della programmazione dell'Ente, responsabilità di raggiungimento di obiettivi riferiti al funzionamento di complesse tipologie di servizi ed interventi e alla gestione di importanti risorse economiche ed umane,
- C) posizioni che prevedono responsabilità di raggiungimento di obiettivi riferiti al funzionamento di strutture e alla gestione di importanti risorse economiche ed umane;

- D) posizioni che prevedono responsabilità di raggiungimento di obiettivi predeterminati in larga parte dalla normativa vigente e riferiti al funzionamento di strutture e alla gestione di risorse economiche ed umane limitate;
- E) posizioni che prevedono responsabilità gestionali per ambiti definiti per quantità e qualità di prestazioni;

In relazione a ciascuna delle posizioni organizzative individuate si provvederà, alla graduazione della posizione alla luce dei superiori criteri ed utilizzando la scheda allegata.

COMUNE DI CIGLIANO

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Servizi _____

1) Complessità organizzativa:

- a) complessità dovuta all'ampiezza e varietà dei dati da elaborare; complessità dovuta ad un elevato grado di autonomia

alto medio basso	5	7	8	9	10
	4	6	7	8	9
	3	5	6	7	8
	2	4	5	6	7
	1	2	3	4	5
	basso	medio		alto	

lavoro da utilizzare; complessità /varietà delle funzioni esercitate dalla complessità organizzativa;

2) Attività di staff e/o studio - ricerca:

- a) attività resa in diretta collaborazione con i vertici gestionali e politici dell'Ente

alto medio basso	5	7	8	9	10
	4	6	7	8	9
	3	5	6	7	8
	2	4	5	6	7
	1	2	3	4	5
	basso	medio		alto	

b) attività che comporta studio, ricerca, elaborazione dei dati, funzioni ispettive e di vigilanza;

3) Attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione:

a) competenze professionale specializzata correlata a diplomi, anche universitari, specifici e/o all'iscrizione in a professionali

alto medio basso	5	7	8	9	10
	4	6	7	8	9
	3	5	6	7	8
	2	4	5	6	7
	1	2	3	4	5
	basso medio		alto		

b) competenza manageriale;

Fattore	punti
Complessità organizzativa	
Attività di staff e/o studio - ricerca	
Attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione	
TOTALE	

VALUTAZIONE POSIZIONE ORGANIZZATIVA ANNO 2012

SERVIZI AL CITTADINO E URP

<i>Fattore</i>	<i>punti</i>
Complessità organizzativa	7
Attività di staff e/o studio - ricerca	7
Attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione	8
TOTALE	22

SERVIZI PER LA SICUREZZA DEL CITTADINO

<i>Fattore</i>	<i>punti</i>
Complessità organizzativa	9
Attività di staff e/o studio - ricerca	9
Attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione	8
TOTALE	26

SERVIZI PER L'EDILIZIA, L'URBANISTICA, L'AMBIENTE E I LAVORI PUBBLICI

<i>Fattore</i>	<i>punti</i>
Complessità organizzativa	10
Attività di staff e/o studio - ricerca	10
Attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione	9
TOTALE	29

STAFF DIRIGENTE, SERVIZI ALLE IMPRESE FINANZIARI E E.GOVERNMENT

<i>Fattore</i>	<i>punti</i>
Complessità organizzativa	9
Attività di staff e/o studio - ricerca	10
Attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione	9
TOTALE	28

SERVIZI GENERALI E PROMOZIONE CULTURALE

<i>Fattore</i>	<i>punti</i>
Complessità organizzativa	7
Attività di staff e/o studio - ricerca	9
Attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione	8
TOTALE	24