



**COMUNE DI VIDDALBA**  
Provincia di Sassari

**METODOLOGIA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE**  
**ENTI SENZA DIRIGENTI**

---

—, li

## PREMESSA

Presupposti del sistema di valutazione sono la definizione degli obiettivi e delle fasi del ciclo di gestione delle performance, per come previsti dal DLgs n. 150/2009 e dal Regolamento dell'ente, nonché la effettuazione in via preventiva della attività di misurazione delle performance, sia organizzativa che individuale.

Elemento centrale del sistema di valutazione è costituito dalla comunicazione, sia nelle fasi iniziali (in particolare per la indicazione delle aspettative di risultato e di prestazione), che nel periodo intermedio (in particolare per la individuazione degli elementi di criticità), che nei colloqui finali (in particolare per la comunicazione degli esiti delle valutazioni).

Una importanza rilevante assume il rispetto dei vincoli di trasparenza dettati dal legislatore e dal regolamento, sia nella forma della pubblicazione delle informazioni sul sito internet sia nella forma della rendicontazione agli utenti, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli organi di governo etc.

Saranno progressivamente sperimentate modalità di coinvolgimento dell'utenza esterna dei servizi, tramite la definizione, la somministrazione e l'analisi di questionari mirati per la verifica della soddisfazione dell'utenza, con particolare riferimento a quella esterna.

Pertanto ai fini della rispettiva valutazione, ogni titolare di posizione organizzativa dovrà documentare di avere svolto almeno una indagine di customer satisfaction nel corso dell'anno. Il contenuto e le modalità di tali indagini sono comunicate da parte dei Responsabili di area al Segretario e vengono definite previa intesa col medesimo.. L'indagine dovrà essere svolta di norma in forma anonima, la quantità delle risposte dovrà essere statisticamente significativa e non saranno prese in considerazione le risposte non coerenti. I risultati dell'indagine sono riportati in appositi report elaborati, con l'assistenza del Nucleo di Valutazione, di cui fa parte il Segretario Comunale .

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:

- a) Il Sindaco;
- b) la Giunta;
- c) Nucleo di Valutazione ;
- d) i titolari di posizione organizzativa;
- e) i cittadini/utenti e le loro associazioni.

In particolare:

- il **Sindaco** valuta il Segretario Comunale anche per le eventuali funzioni di responsabile di un Servizio, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento e con il supporto dei componenti esterni del Nucleo di Valutazione;
- il **Nucleo di valutazione** valuta, tenendo conto del contratto di riferimento, i titolari di posizione organizzativa; la valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazioni;
- i **Titolari di Posizione Organizzativa** valutano i dipendenti assegnati all' area

La valutazione rappresenta un momento informativo e formativo al tempo stesso e pertanto avverrà in forma diretta:

- 1) tra il Nucleo di valutazione e titolari di Posizione Organizzativa;
- 2) tra i titolari di Posizione Organizzativa ed i dipendenti.

La valutazione è comunicata in contraddittorio ai dipendenti che possono muovere rilievi alla stessa e/o chiedere approfondimenti. Di tali rilievi e/o richieste di approfondimento devono tenere espressamente e formalmente conto i titolare di posizione organizzativa nella valutazione finale

In ogni caso il valutatore dovrà motivare i singoli elementi di valutazione su cui il valutato ha espresso perplessità o contrarietà.

Le metodologie, gli obiettivi assegnati e gli esiti della valutazione dei titolari di posizione organizzativa saranno pubblicati sul sito internet del Comune.

Il valutatore comunica al valutato la valutazione, prima che essa sia formalizzata, anche nella forma della proposta. Il valutato può avanzare una richiesta di revisione, parziale o totale e chiedere di essere ascoltato.

Il valutatore deve convocare il valutato prima della formalizzazione della valutazione e deve tenerne motivatamente conto nella formulazione della valutazione definitiva.

## **1) CRITERI DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO**

La valutazione del Segretario Comunale viene effettuata sulla base delle seguenti componenti:

- 1) performance organizzativa (nella misura del 20%); si tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici complessivi dell'ente, nonché dell'andamento degli indicatori riferiti alle condizioni strutturali dell'ente, della valutazione degli utenti e della autovalutazione secondo il sistema CAF o sistemi similari;
- 2) raggiungimento degli obiettivi (nella misura del 30%);
- 3) competenze professionali (nella misura del 50%); si tiene conto dello svolgimento dei compiti previsti dalla normativa.

## 2) CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il Segretario subito dopo l'approvazione da parte della Giunta comunica ai titolari di posizione organizzativa gli obiettivi che essi sono chiamati a perseguire. Lo stesso comunica inoltre i fattori, gli indicatori ed i pesi ponderali delle capacità manageriali, nonché individua gli indicatori ed i pesi per la valutazione delle competenze professionali. In tali attività egli si avvale del Nucleo di valutazione.

Il Nucleo di valutazione valuta la performance dei titolari di posizione organizzativa sulla base dei seguenti fattori e valori percentuali:

- a) nella misura del 20% per la performance organizzativa generale dell'ente e della struttura diretta, accertata dal Nucleo di Valutazione, anche tenendo conto dell'esito delle indagini di customer satisfaction e degli esiti della autovalutazione secondo il sistema CAF o sistemi analoghi (PARTE I);
- b) nella misura del 35% per i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi individuali assegnati (PARTE II);
- c) nella misura del 20 % per i comportamenti organizzativi (PARTE III);
- d) nella misura del 15 % per le competenze professionali dimostrate (PARTE IV);
- e) nella misura del 10% per la capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (PARTE V).

### (PARTE I) – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA GENERALE DELL'ENTE E DELLA STRUTTURA DIRETTA

**La valutazione della performance organizzativa** è posta in essere in funzione:

- a. dello stato di attuazione degli obiettivi di programmazione strategica e di indirizzo politico amministrativo degli organi di governo dell'ente, desunti dal programma politico amministrativo, presentato al consiglio al momento dell'insediamento, ed evidenziati nel documento di programmazione, corredati da indicatori di "outcome" al fine di assicurare la funzione di valutazione dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti, nonché dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa al loro raggiungimento (7%);
- b. della media dei risultati complessivamente raggiunti dalla struttura organizzativa su obiettivi di struttura previsti dal PEG e PDO e relativi al miglioramento di fattori strutturali della gestione. Ciascuna struttura non può avere assegnati un numero di obiettivi di struttura superiore a 3 (6%);
- c. degli esiti della valutazione degli utenti (5%). La valutazione del grado di soddisfazione degli utenti ha come punto di riferimento l'esito della indagine e/o delle indagini di customer satisfaction annuali svolte;
- d. degli esiti della auto valutazione secondo il sistema CAF (2%).

**(PARTE II) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Tutti gli obiettivi, che devono rispettare i principi fissati dall'articolo 5 del D.Lgs n. 150/2009, sono proposti dal titolare di posizione organizzativa, sentiti gli assessori di riferimento, negoziati con il Sindaco ed il Segretario Comunale all'inizio dell'anno, in concomitanza con la redazione del Piano degli obiettivi e sono approvati dalla giunta. Il Segretario Comunale li correda con uno o più indicatori ed un peso ponderale che saranno illustrati preventivamente ai titolari di posizione organizzativa.

Entro il 30 settembre gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati. Eventuali obiettivi che emergano durante l'anno dovranno essere negoziati con il Sindaco e con il Segretario Comunale che assegnerà anche il peso ponderale. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio.

Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al titolare di posizione organizzativa, lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulandone in proporzione il peso.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (performance individuale) si articola secondo il seguente prospetto:

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
<b>Descrizione dell'obiettivo</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Indicatori di misurabilità</b>	<b>Peso ponderale</b>	<b>Giudizio</b>	<b>Grado di valutazione</b>	<b>Punteggio complessivo</b>
			35			Fino al massimo di 35 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione (colonna 6) si adotta il seguente metodo attributivo :

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- dal 31% e fino al 50% fascia di misurazione di raggiungimento parziale dell'obiettivo ;
- dal 51% e fino al 100% fascia di misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo come concordato.

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso ponderale degli obiettivi (colonna 4), la cui somma non deve essere superiore a punti 35, cioè al totale massimo dei punti assegnabili per questo fattore, e del giudizio (colonna 5).

*Esempio di scheda di valutazione degli obiettivi individuali*

<b>Descrizione dell'obiettivo</b>	<b>Risultato atteso</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Peso ponderale</b>	<b>Giudizio</b>	<b>Grado di valutazione</b>	<b>Punteggio complessivo</b>
<i>Miglioramento delle prestazioni della struttura ..... in relazione al procedimento rilascio concessioni</i>	<i>Riduzione dei tempi di rilascio delle concessioni</i>	<i>Rilascio entro il tempo medio di 30 giorni</i>	<i>Punti 15</i>	<i>.....</i>	<i>80%</i>	<i>80% di 15= 12 punti</i>

(PARTE III) – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA' MANAGERIALI ESPRESSE)

Per comportamenti organizzativi assicurati alla performance generale della struttura si intende l'effettiva incidenza dell'attività del titolare di posizione organizzativa, ai fini del risultato ottenuto dall'ente.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni, quali, esemplificativamente:

- a. quantità di atti organizzativi prodotti, finalizzati a specificare per gruppi di lavoro o singoli dipendenti modalità attuative degli obiettivi;
- b. effettiva spinta verso l'utilizzo di sistemi gestionali informatizzati, attestati dal ricorso al mercato elettronico, al ricorso alla Pec ed alla firma digitale nelle relazioni e negoziazioni con terzi, attivazione di sistemi di erogazione di prodotti on-line o di gestione interna mediante sistemi informativi;
- c. periodicità delle funzioni di controllo sull'andamento della gestione, attraverso reportistica interna;
- d. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;
- e. interventi organizzativi per garantire standard nella tempistica dei procedimenti amministrativi.

La valutazione del contributo assicurato alla performance individuale spetta al Nucleo di valutazione, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun indicatore avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 20.

La valutazione delle capacità manageriali espresse si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI VALUTAZIONE	DI	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	<b>Innovazione propositività</b> Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta	e			20 40 60 80 90 100	
2	<b>Interazione con gli organi di indirizzo politico</b> <b>Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo</b>				20 40 60 80 90 100	
3	<b>Gestione delle risorse umane</b> Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati				20 40 60 80 90 100	
4	<b>Gestione economica ed organizzativa</b> Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità				20 40 60 80 90 100	

5	<b>Autonomia</b> Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori			20 40 60 80 90 100	
6	<b>Decisionalità</b> Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza			20 40 60 80 90 100	
7	<b>Tensione al risultato</b> Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato			20 40 60 80 90 100	
8	<b>Flessibilità</b> Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro			20 40 60 80 90 100	
9	<b>Attenzione alla qualità</b> Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito			20 40 60 80 90 100	
10	<b>Collaborazione</b> Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale			20 40 60 80 90 100	
			20		Max 20 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

Nell'assegnazione del grado di valutazione si utilizza il seguente metodo

non ha espresso capacità : 20

ha parzialmente espresso capacità : 40

ha espresso capacità in maniera sufficientemente adeguata: 60

ha espresso buone capacità : 80

ha ampiamente espresso capacità: 90

ha espresso capacità in maniera ottimale: 100

ESEMPIO

N	FATTORI VALUTAZIONE	DI	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	<b>Innovazione propositività</b> Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta	e	Proposta del PEG	2	20	20% di 2= 0,4
2	<b>Interazione con gli organi di indirizzo politico</b>		...	2	20	20% di 2= 0,4

	<i>Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo</i>				
3	<b>Gestione delle risorse umane</b> <i>Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati</i>	..	2	60	60% di 2 = 1,2
4	<b>Gestione economica ed organizzativa</b> <i>Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità</i>	...	2	80	80% di 2 = 1,6
5	<b>Autonomia</b> <i>Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori</i>	...	2	100	100% di 2 = 2
6	<b>Decisionalità</b> <i>Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza</i>	....	2	100	100% di 2 = 2
7	<b>Tensione al risultato</b> <i>Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato</i>	....	2	80	80% di 2 = 1,6
8	<b>Flessibilità</b> <i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro</i>	....	2	80	80% di 2 = 1,6
9	<b>Attenzione alla qualità</b> <i>Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito</i>	....	2	80	80% di 2 = 1,6
10	<b>Collaborazione</b> <i>Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale</i>	..	2	80	80% di 2 = 1,6
			20		14

PUNTEGGIO OTTENUTO : PUNTI 14 SU UN TOTALE ATTRIBUIBILE DI 20



(PARTE IV) - VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIMOSTRATE.

Trattandosi di competenze professionali "dimostrate", non sono coerenti valutazioni astratte, occorrendo connettere la valutazione ad elementi di fatto, quali:

- a. il grado di ricorso a collaborazioni o supporti esterni alle proprie competenze;
- b. la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni ad atti di particolare rilevanza, quali quelli destinati all'approvazione degli organi di governo o negoziali;
- c. il grado di contestazioni di qualunque genere avverso gli atti adottati, conclusesi con decisioni sfavorevoli all'ente;
- d. il grado di utilizzo, da parte di altri enti e soggetti, ad atti, consulenze anche informali, metodi e partecipazioni a seminari in qualità di relatore, connessi allo svolgimento dell'incarico.

La valutazione delle competenze professionali mostrate spetta al Nucleo di valutazione, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Il Nucleo di valutazione esprimerà la sua valutazione in un range che va da 0 a 15 punti.

La valutazione delle competenze professionali dimostrate si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI VALUTAZIONE	DI	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali				20 40 60 80 90 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie				20 40 60 80 90 100	
				15		Max 15 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE PUNTI 15

Nell'assegnazione del grado di valutazione si utilizza il seguente metodo

non ha espresso capacità : 20

ha parzialmente espresso capacità : 40

ha espresso capacità in maniera sufficientemente adeguata: 60

ha espresso buone capacità : 80

ha ampiamente espresso capacità: 90

ha espresso capacità in maniera ottimale: 100

*ESEMPIO*

N	FATTORI VALUTAZIONE	DI	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali		Adeguamento entro i 30 giorni successivi dei moduli alle novità	6	20	20% di 6= 1,2
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie		Mancato annullamento di atti	9	80	80% di 9= 7,2
				15		8,4

## (PARTE V) - VALUTAZIONE DELLA CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI.

La capacità di valutare attraverso una significativa differenziazione dei giudizi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto del Sistema, in modo da valorizzare i più meritevoli, facilitando la costituzione delle "fasce valutative" previste, mediante:

- a. l'annullamento o il contenimento al minimo possibile di valutazioni ex aequo;

La valutazione della capacità di valutazione dei collaboratori è effettuata dal Nucleo di valutazione.

- Nel caso di assegnazione di uno stesso punteggio ai dipendenti) il *punteggio finale sarà pari a 0 punti.*
- Nel caso di insufficiente e limitata differenziazione dei dipendenti il *punteggio finale sarà fino a 5 punti.*
- la valutazione in modo adeguatamente differenziato dei dipendenti verrà valutato con un *punteggio fino a 10 punti.*

### ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Nella attribuzione alle posizioni organizzative/alta professionalità della retribuzione di risultato si deve tenere conto del peso differenziato della retribuzione di posizione in godimento.

La somma di tutte le cinque parti determina il punteggio complessivo ottenuto da ciascuna posizione organizzativa soggetta a valutazione.

La retribuzione di risultato da corrispondere è rapportata al punteggio complessivo ottenuto. A titolo esemplificativo :

- Quota individuale di retribuzione di risultato : € 2.000,00
- Punteggio ottenuto : 80
- Quota di retribuzione di risultato spettante : € 1.600,00 ( 80% di 2.000,00 )

### **3) CRITERI PER VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE IN RELAZIONE AI COMPENSI DIRETTI AD INCENTIVARE IL MERITO, LA PRODUTTIVITA' ED IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI**

I criteri di cui al presente punto disciplinano le modalità di corresponsione delle risorse destinate dalla contrattazione decentrata integrativa - nell'ambito del fondo per le risorse decentrate - alla incentivazione delle performance e consistenti in

- a) **Incentivazione collegata alla realizzazione di programmi e obiettivi previsti nella pianificazione operativa e legata al obiettivi strategici di produttività collettiva;**
- b) **Incentivazione individuale collegata alla realizzazione di progetti di miglioramento e/o di innovazione**
  
- a) **Disciplina Incentivazione collegata alla realizzazione di programmi e obiettivi previsti nella pianificazione operativa e legata al obiettivi strategici di produttività collettiva;**

1. Il sistema di incentivazione del personale consiste nella erogazione di compensi diretti a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di corrispettivi correlati al merito, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del CCNL 31/3/1999, per come definiti dall'ente a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 150/2009;

2. L'incentivazione è collegata al raggiungimento da parte della struttura di obiettivi strategici.

3. La procedura operativa è disposta dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato con delibera di Giunta Comunale n° 72 del 09.06.2011.

4. La metodologia per l'erogazione di premi si articola secondo i seguenti criteri di valutazione :

- Risultato raggiunto – peso 60%
- Competenze organizzative – peso 20%
- Competenze professionali – peso 10%
- Valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa – peso 10%

5. All'incentivazione collegata alla realizzazione di programmi ed obiettivi previsti nella pianificazione operativa legata al raggiungimento degli obiettivi strategici di struttura può essere destinata nell'ambito delle somme disponibili a titolo di produttività una quota fino al 60%, dando atto che in assenza di incentivazione individuale collegata a progetti di miglioramento e/o di innovazione di cui al successivo articolo punto , da attestarsi con provvedimento del Responsabile dell'area economico finanziaria, la quota è costituita dal 100% della somma disponibile.

6. Ai fini della quantificazione del budget destinato ad ogni singola area e finalizzata all'incentivazione prevista dal presente articolo viene stabilito un peso potenziale riferito alle risorse umane appartenenti all'area che risulta calcolato sommando il peso economico attribuito a ciascun dipendente secondo i valori di posizione economica collegata alla categoria di inquadramento giuridico indicati nella seguente tabella e nel rispetto della procedura di seguito riportata :

Posizione economica	Peso posizione
A1	0,90
B1	1,00
B3	1,05
C1	1,10
D1	1,20
D3	1,25

→Quantificare il numero complessivo dei dipendenti dell'Ente per ogni singola categoria, rapportato ai mesi di effettivo servizio ed al n° e quantità di part.time;

→Moltiplicare ciascun parametro per il N° dei dipendenti di ciascuna categoria in servizio nell'anno di riferimento;

→Sommare i risultato ottenuti per ottenere l'unità di calcolo;

→Dividere l'importo complessivo destinato per quell'anno alla produttività per l'unità di calcolo per ottenere il coefficiente di applicazione;

→Moltiplicare il coefficiente di applicazione per ciascun parametro, ottenendo in in tal modo l'ammontare del premio attribuibile a ciascun dipendente in base alla categoria di appartenenza;

→Determinare l'ammontare del budget per ogni area in base ai dipendenti assegnati a ciascuna area

7. I Responsabili di area sulla base dei calcoli effettuati dall'ufficio personale nel rispetto delle modalità di calcolo sopra descritte, una volta avuta comunicazione del budget iniziale spettante all'area di competenza, nonché della quota di incentivo potenziale spettante a ciascun dipendente , ne danno comunicazione al personale in servizio

8. La valutazione del personale dipendente, ai fini della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto della produttività per le performance individuali, è data dalle seguenti quattro parti:

- per il 60% per i risultati raggiunti (PARTE I)- Punti 60
- per il 20% per i comportamenti organizzativi (PARTE II)-Punti 20
- per il 10% per le competenze professionali (PARTE III)- Punti 10
- per il 10% per la valutazione finale assegnata alla posizione organizzativa di riferimento (PARTE IV)- Punti 10
- e)

9. La valutazione è effettuata dal Responsabile di area.

#### (PARTE I) – VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI

Gli specifici obiettivi individuali non possono riguardare astratte "capacità" o "idoneità", ma concernere effettive prestazioni di risultato connesse alla categoria di appartenenza ed al profilo professionale del dipendente, come esemplificati nella seguente scheda:

Categoria	Profilo	Unità Organizzativa	Obiettivo 1	Obiettivo 2
C	Istruttore amministrativo	Ufficio Contratti	Svolgere il 100% delle istruttorie per la verifica del possesso dei requisiti degli appaltatori ex art. 38 del d.lgs	Verbalizzare il 50% delle procedure aperte e ristrette gestite dall'Ente.

			163/2006 entro il termine di 45 giorni dall'approvazione dell'aggiudicazione provvisoria	
--	--	--	--	--

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun obiettivo individuale avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 60.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi si articola secondo il seguente prospetto:

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				30%, 50%, 80%, 100%	
				30%, 50%, 80%, 100%	
		60			Max 60 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione si tiene conto dei seguenti fattori:

- fino al 30% quando l'obiettivo non è stato raggiunto
- fino al 50% quando l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto;
- fino allo 80% quando l'obiettivo è stato raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando l'obiettivo è stato superato;

Per l'assegnazione del punteggio si tiene conto del peso degli obiettivi e del giudizio.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali spetta al titolare della posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media dei gradi di raggiungimento dei risultati verrà valutata fino al 60%

#### (PARTE II) – VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

- Per qualità del contributo assicurato alla performance dell'area di appartenenza si intende l'effettiva incidenza dell'attività del dipendente, ai fini del risultato attribuito all'area di appartenenza, per le ore teoriche lavorative svolte allo scopo di conseguire detto risultato.
- Per comportamenti professionali ed organizzativi, il modo concretamente posto in essere nello svolgere le funzioni e le attività di propria spettanza.

Essa si misura non mediante astratte "capacità" e "idoneità", bensì avendo riguardo a concrete attività e funzioni, determinate dal titolare di posizione organizzativa attraverso atti di gestione (ordini di servizio, determinazioni organizzative) della prestazione lavorativa collettivi o individuali, adottati ai sensi dell'articolo 5, comma 2, del d.lgs 165/2001 quali, esemplificativamente:

- a. ruolo rivestito nell'organizzazione:
  - i. guida di gruppi di lavoro;
  - ii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni plurime;
  - iii. componente di gruppi di lavoro, con funzioni fisse;
- b. rapporto quantità atti ricevuti in incarico/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
- c. rapporto quantità atti svolti/quantità di attività o atti assegnati alla struttura di appartenenza ai fini della realizzazione degli obiettivi del Peg;
- d. intensità di incarichi operativi anche non connessi a funzioni del Peg, utili per lo svolgimento delle attività gestionali;

- e. svolgimento di funzioni di controllo sull'andamento della gestione;
- f. interventi sostitutivi o sussidiari nei confronti dei funzionari o titolari di funzioni e responsabilità specifiche, finalizzate ad evitare scostamenti nei risultati della gestione di natura endogena;

La valutazione dei comportamenti organizzativi si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	<b>Impegno</b> Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura			20 40 60 80 100	
2	<b>Qualità</b> Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività			20 40 60 80 100	
3	<b>Autonomia</b> Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze			20 40 60 80 100	
4	<b>Attenzione all'utenza</b> Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza			20 40 60 80 100	
5	<b>Lavoro di gruppo</b> Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi		20	20 40 60 80 100	Max 20 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

Dove le percentuali stanno a significare che:

1. 20% sono stati manifestati comportamenti organizzativi insufficienti;
2. 40% non sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
3. 60% sono stati manifestati comportamenti organizzativi significativi;
4. 80% sono stati ampiamente manifestati comportamenti organizzativi adeguati al ruolo ricoperto;
5. 100% sono stati manifestati comportamenti organizzativi in maniera ottimale.

Il titolare di posizione organizzativa individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La media di tutte le valutazioni dei 5 comportamenti organizzativi viene moltiplicata per la percentuale del 20% ottenendo così la percentuale relativa alla PARTE II.

### (PARTE III) – VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI

Per competenze professionali dimostrate si intende il grado di corrispondenza tra le competenze professionali possedute, attestate dal curriculum, dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione e le competenze, effettivamente mostrate, nell'attività lavorativa dell'anno.

Trattandosi di competenze professionali "mostrate", non sono coerenti valutazioni astratte, occorrendo connettere la valutazione ad elementi di fatto, quali:

- a. il grado di ricorso a richieste di supporto alle proprie funzioni;
- b. la frequenza di correzioni sostanziali o mancate validazioni agli atti prodotti;
- c. il rapporto tra soluzioni proposte/problemi rinvenuti;
- d. il rapporto tra soluzioni proposte/correttezza tecnica delle soluzioni proposte;

La valutazione delle competenze professionali mostrate spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

La valutazione delle competenze professionali si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie		10	20 40 60 80 100	Max 10 punti

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE PUNTI 10

Dove le percentuali stanno a significare che:

- 20% sono state manifestate competenze professionali insufficienti;
- 40% non sono state manifestate competenze professionali in misura significativa;
- 60% sono state manifestate competenze professionali in misura significativa;
- 80% sono state ampiamente manifestate competenze professionali adeguate al ruolo ricoperto;
- 100% sono state manifestate competenze professionali in maniera ottimale.

Il Responsabile individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La media dei gradi di valutazione delle competenze professionali ottenute verrà valutata fino al 10%.

#### (PARTE IV) – VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Questa componente di valutazione deriva da quella del titolare di posizione organizzativa. Tale risultato verrà valutato fino al 10%, in rapporto direttamente proporzionale all'esito della stessa.

ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITA' COLLEGATA alla realizzazione di programmi e obiettivi previsti nella pianificazione operativa e legata al obiettivi strategici di produttività collettiva

La somma di tutte le quattro parti determina il punteggio complessivo ottenuto da ciascuna risorsa in dotazione soggetta a valutazione.

L'incentivo da corrispondere è rapportato al punteggio complessivo ottenuto, a livello individuale. A titolo esemplificativo :

- Quota individuale di incentivazione ottenibile : € 1.000
- Punteggio ottenuto : 80
- Quota individuale incentivo da attribuire: € 800,00 ( 80% di 1.000 )

#### **b) Incentivazione individuale collegata alla realizzazione di progetti di miglioramento e/o di innovazione**

1. Il sistema di incentivazione del personale previsto solo per un numero limitato di dipendenti, i cosiddetti "progetti di miglioramento e/o innovazione" è collegata alla realizzazione di progetti che realizzino:

- nuovi servizi o attività particolarmente qualificanti;
- servizi che richiedono un diverso o più impegnativo grado di complessità, o che migliorino le modalità di realizzazione di servizi preesistenti per il recupero di situazioni deficitarie.

2. I premi individuali di miglioramento e/o di innovazione (in termini di efficienza/efficacia organizzativa ed erogativa dei servizi) sono finalizzati alla realizzazione di progetti attuativi degli obiettivi inseriti nel PEG ritenuti rilevanti ai fini strategici dell'azione amministrativa.

3. Per poter essere ammessi finanziamento i "progetti di miglioramento e/o di innovazione" finalizzati alla realizzazione di progetti attuativi inseriti nel Peg ritenuti rilevanti ai fini strategici dell'azione amministrativa debbono rientrare nelle seguenti tipologie:

- a) produzione di un nuovo servizio, o attività particolarmente qualificanti, o di un servizio che richiede un diverso o più impegnativo grado di complessità e/o di innovazione organizzativa;
- b) rielaborazione di modalità organizzative e procedurali per il miglioramento del servizio preesistente (qualità, tempestività, efficienza...);
- c) recupero di situazioni deficitarie rilevanti determinate da fattori oggettivamente riscontrabili.

4. La metodologia per l'erogazione di premi si articola secondo i seguenti criteri di valutazione :

- Risultato conseguito – peso 60%
- Impegno profuso – peso 20%
- Qualità della prestazione – peso 20%

5. All'incentivazione individuale collegata alla realizzazione di progetti di miglioramento e/o di innovazione può essere destinata nell'ambito delle somme disponibili a titolo di produttività una quota fino al 40%, dando atto che in assenza di incentivazione individuale collegata a progetti di miglioramento e/o di innovazione di cui al presente punto , la quota di trattamento accessorio diretta ad incentivare il merito, la produttività ed il miglioramento dei servizi è totalmente imputabile all' incentivazione collegata alla realizzazione di programmi e obiettivi previsti nella pianificazione operativa e legata al obiettivi strategici di produttività collettiva;

6. Nell'ambito delle somme disponibili quantificata a seguito della ripartizione del fondo, le specifiche risorse attribuibili ai progetti di cui al presente articolo sono determinate in sede di provvedimento di adozione del PEG oppure con separato provvedimento della Giunta Comunale tenuto conto del seguente sistema :

➤ Soggetti coinvolti :

- Responsabile di progetto – ruolo ricoperto dal Responsabile di area
- Partecipanti al progetto – dipendenti coinvolti nella realizzazione del progetto

➤ Modalità di attribuzione del budget di progetto :

Le risorse economiche dedicate all'incentivazione del personale che partecipa alla realizzazione di progetti di miglioramento ed innovazione vengono assegnate a ciascun progetto in base ai seguenti parametri di valutazione dei progetti :

numero dei partecipanti

cinque parametri di valutazione dei progetti :

- a) Intersettorialità
- b) Complessità nel raggiungimento degli obiettivi
- c) Intensità del lavoro;
- d) Innovatività della proposta
- e) Impatto di miglioramento sugli utenti interni e/o esterni

Le risorse dedicate all'incentivazione vengono dapprima ripartite tra i progetti in misura proporzionale al n° dei partecipanti .

Per ciascun progetto ad ogni parametro viene attribuito :

- Una votazione da 1 a 5
- Un peso così determinato :
  - parametro a) 15
  - parametro b) 25
  - parametro c) 20
  - parametro d) 10
  - parametro e) 30

Il punteggio di ogni progetto si ricava facendo la media dei voti ponderati

Per ciascun progetto viene definito il coefficiente ( che può essere maggiore o minore di 1) ricavato dal rapporto tra il punteggio ottenuto dal progetto ed il punteggio medio ottenuto da tutti i progetti.

La quota di risorse inizialmente assegnata a ciascun progetto sulla base del riparto in misura proporzionale al n° dei partecipanti delle risorse complessive destinate viene incrementata o ridotta moltiplicandola per il coefficiente di cui sopra così da definire il budget finale assegnato a ciascun progetto.

7. I Responsabili di area sulla base dei calcoli effettuati dall'ufficio personale nel rispetto delle modalità di calcolo sopra descritte, una volta avuta comunicazione del budget iniziale spettante all'area di competenza, nonché della quota di incentivo potenziale spettante a ciascun dipendente , ne danno comunicazione al personale in servizio

8. La valutazione del personale dipendente, ai fini della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto della produttività collegata alla realizzazione dei progetti di miglioramento e/o di innovazione è data dalle seguenti quattro parti:

- a) per il 60% per i risultati conseguiti (PARTE I)- Punti 60
- b) per il 20% per l'impegno profuso (PARTE II)-Punti 20
- c) per il 20% per la qualità della prestazione (PARTE III)- Punti 20

## **(PARTE I) – VALUTAZIONE PER I RISULTATI CONSEGUITI**

L'obiettivo deve riguardare l'effettiva prestazione di risultato come esemplificato nella scheda che segue:

Categoria	Profilo	Servizio	Progetto
C	Istruttore amm.vo amministrativo	Ufficio Contratti	Ricognizione disponibilità aree edilizia economica e popolare Nuova Regolamentazione ed Assegnazione lotti I _____

La valutazione del grado di conseguimento dei progetti spetta al titolare di posizione organizzativa, che tiene conto di eventuali cause esogene ostative al conseguimento.

Ciascun progetto avrà una pesatura, tale che la somma di essi dia sempre come totale 60.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi si articola secondo il seguente prospetto:

Descrizione del progetto	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				30%, 50%, 80%, 100%	
				30%, 50%, 80%, 100%	
		60			Max 60 punti

Nella assegnazione del grado di valutazione si tiene conto dei seguenti fattori:

- fino al 30% quando il risultato non è stato conseguito
- fino al 50% quando il risultato è stato parzialmente conseguito;
- fino allo 80% quando il risultato è stato raggiunto come concordato;
- fino al 100% quando il risultato è stato superato;

## (PARTE II) – VALUTAZIONE PER L'IMPEGNO PROFUSO

Trattandosi di impegno sostenuto nel conseguimento della realizzazione del progetto non sono coerenti valutazioni astratte, occorrendo connettere la valutazione ad elementi di fatto, quale il grado di impegno della risorsa nella realizzazione del progetto

La valutazione dell'impegno profuso si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Coinvolgimento attivo nella realizzazione del progetto			20 40 60 80 100	
			20		

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

Dove le percentuali stanno a significare che:

1. 20% impegno insufficiente;
2. 40% impegno non significativo;
3. 60% impegno significativo;
4. 80% impegno ampio ;
5. 100% impegno ottimale .

Il titolare di posizione organizzativa individua gli indicatori e i pesi ponderali.



La valutazione dell'impegno profuso spetta al titolare di posizione organizzativa.

### (PARTE III) – VALUTAZIONE PER LA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

Per qualità della prestazione si intende la capacità della risorsa di garantire la qualità nell'esito dell'attività. Si misura avuto riguardo alla concreta attività posta in essere.

La valutazione per la qualità della prestazione si articola secondo il seguente prospetto:

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
2	<b>Qualità</b> Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività			20 40 60 80 100	
			20		

PUNTEGGIO TOTALE MASSIMO ATTRIBUIBILE 20 PUNTI

Dove le percentuali stanno a significare che:

6. 20% qualità insufficiente ;
7. 40% qualità non significativa;
8. 60% qualità significativa;
9. 80% qualità ampiamente adeguata ;
10. 100% qualità ottima .

Il titolare di posizione organizzativa individua gli indicatori e i pesi ponderali.

La valutazione della qualità della prestazione spetta al titolare di posizione organizzativa.

**ATTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ COLLEGATA** alla realizzazione di progetti di miglioramento e/o di innovazione

La somma di tutte le tre parti determina il punteggio complessivo ottenuto da ciascuna risorsa in dotazione soggetta a valutazione.

L'incentivo da corrispondere è rapportato al punteggio complessivo ottenuto a livello individuale. A titolo esemplificativo :

- Quota individuale di incentivazione ottenibile : € 1.000
- Punteggio ottenuto : 80
- Quota individuale incentivo da attribuire: € 800,00 ( 80% di 1.000 )

## SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO

### 1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 20 punti)

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 7 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 6 punti

VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 5 punti

AUTOVALUTAZIONE SULLA BASE DEL SISTEMA CAF: fino a 2 punti

### 2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 30 punti)

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
					30%, 50%, 80%, 100%	
					30%, 50%, 80%, 100%	
			30			Fino al massimo di 30 punti

### 3) LE COMPETENZE PROFESSIONALI (fino a 50 punti)

Funzioni di collaborazione	di	Partecipazione attiva con funzioni non solo consultive ma anche propositive. Pianificazione e programmazione dell'attività in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi politici	Fino a 10 punti
Funzioni di assistenza giuridico amministrativa		Svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate	Fino a 10 punti
Funzioni di partecipazione con funzioni consultive referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta	di	Capacità nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Miglioramento della cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta.	Fino a 8 punti
Funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi	di	Elaborazione di idee e programmi idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi. Rapporto con i cittadini, collaboratori interni e organi istituzionali. Propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore. Propensione ad assumere decisioni autonome e responsabilità. Collaborazione e propensione al coordinamento	Fino a 10 punti
Funzioni di rogito		Assicura la stipula degli atti entro 5 giorni dall'acquisizione della documentazione necessaria	Fino a 4 punti
Ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti o dal Sindaco		Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali	Fino a 8 punti
Totale			Max 50 punti

**TABELLA RIASSUNTIVA  
LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA  
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE  
LE COMPETENZE PROFESSIONALI  
TOTALE**

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

### 1) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (fino a 20 punti)

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI: fino a 7 punti

OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE: fino a 6 punti

VALUTAZIONE DA PARTE DEGLI UTENTI: fino a 5 punti

AUTOVALUTAZIONE SULLA BASE DEL SISTEMA CAF: fino a 2 punti

### 2) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE (fino a 35 punti)

Colonna 1	Colonna 2	Colonna 3	Colonna 4	Colonna 5	Colonna 6	Colonna 7
Descrizione dell'obiettivo	Risultato atteso	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
					30% Dal 31% al 50% Dal 51% al 100%	
			35			Max 35 punti

### 4. LE CAPACITA' MANAGERIALI (fino a 20 punti)

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	<b>Innovazione e propositività</b> Capacità di approccio ai problemi con soluzioni innovative e capacità di proposta			20 40 60 80 100	
2	<b>Interazione con gli organi di indirizzo politico</b> Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo			20 40 60 80 100	
3	<b>Gestione delle risorse umane</b> Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi			20 40 60 80 100	

	concordati				
4	<b>Gestione economica ed organizzativa</b> Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità			20 40 60 80 100	
5	<b>Autonomia</b> Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori			20 40 60 80 100	
6	<b>Decisionalità</b> Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza			20 40 60 80 100	
7	<b>Tensione al risultato</b> Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato			20 40 60 80 100	
8	<b>Flessibilità</b> Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli della organizzazione e delle relazioni di lavoro			20 40 60 80 100	
9	<b>Attenzione alla qualità</b> Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito			20 40 60 80 100	
10	<b>Collaborazione</b> Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con i colleghi e con il personale			20 40 60 80 100	
			20		MAX 20 PUNTI

**5. LE COMPETENZE PROFESSIONALI (fino a 15 punti)**

N	FATTORI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 40 60 80 100	

			15		MAX PUNTI 15
--	--	--	----	--	--------------

6. LA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI (fino a 10 punti)

**TABELLA RIASSUNTIVA**  
**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**  
**PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**CAPACITA' MANAGERIALI**  
**COMPETENZE PROFESSIONALI**  
**VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI**  
**TOTALE**

## SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

- a) Incentivazione collegata alla realizzazione di programmi e obiettivi previsti nella pianificazione operativa e legata ai obiettivi strategici di produttività collettiva;

### 1) VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Descrizione dell'obiettivo/azione operativa	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				30%, 50%, 80%, 100%	
				30%, 50%, 80%, 100%	
		60			MAX 60

### 2) VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	<b>Impegno</b> Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura			20 40 60 80 100	
2	<b>Qualità</b> Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività			20 40 60 80 100	
3	<b>Autonomia</b> Capacità di dare risposta da solo alle specifiche esigenze			20 40 60 80 100	
4	<b>Attenzione all'utenza</b> Capacità di assumere come prioritarie le esigenze dell'utenza			20 40 60 80 100	
5	<b>Lavoro di gruppo</b> Capacità di lavorare in modo positivo con i colleghi			20 40 60 80 100	
			20		MAX 20 PUNTI

### 3) VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Aggiornamento delle conoscenze Capacità di mantenere aggiornate le conoscenze professionali			20 40 60 80 100	
2	Capacità di applicare correttamente le conoscenze tecniche necessarie			20 40 60 80 100	
			10		MAX 10 PUNTI

4) VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA  
fino a 10 punti Punti assegnati :

**TABELLA RIASSUNTIVA**  
**VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI**  
**RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**  
**INDIVIDUALI**  
**VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI**  
**ORGANIZZATIVI**  
**VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE**  
**PROFESSIONALI**  
**VALUTAZIONE FINALE ASSEGNATA ALLA**  
**POSIZIONE ORGANIZZATIVA**  
**TOTALE**



**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

Incentivazione individuale collegata alla realizzazione di progetti di miglioramento e/o di innovazione

**(PARTE I) – VALUTAZIONE PER I RISULTATI CONSEGUITI**

Descrizione del progetto	Indicatori di misurabilità	Peso ponderale	Giudizio	Grado di valutazione	Punteggio complessivo
				30%, 50%, 80%, 100%	
				30%, 50%, 80%, 100%	
		60			Max 60 punti

**(PARTE II) – VALUTAZIONE PER L'IMPEGNO PROFUSO**

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
1	Coinvolgimento attivo nella realizzazione del progetto			20 40 60 80 100	
			20		

**(PARTE III) – VALUTAZIONE PER LA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE**

N	FATTORI DI VALUTAZIONE	INDICATORE	PESO PONDERALE	GRADO DELLA VALUTAZIONE IN %	PUNTI
2	<b>Qualità</b> Capacità di garantire la qualità negli esiti delle proprie attività			20 40 60 80 100	
			20		

**TABELLA RIASSUNTIVA****VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI****VALUTAZIONE PER L'IMPEGNO PROFUSO****VALUTAZIONE PER LA QUALITA' DELLA****PRESTAZIONE****TOTALE**