



ALLEGATO 1) ALLA D.D.  
N. 59 DEL 07.04.2020

# Manuale Operativo per la Misurazione e la Valutazione della Performance

Rev. 0 2012	Preparato: Struttura Tecnica Permanente di Supporto all'OIV	Verificato: Segretario Generale	Approvato: Deliberazione di Giunta n. 29 del 19/03/12
Rev. 1 2013	Preparato: AAGG	Verificato: Segretario Generale	Approvato: DD n. 128 del 10/04/13
Rev. 2 2014	Preparato: AAGG	Verificato: Segretario Generale	Approvato: DD n. 57 del 20/02/14
Rev. 3 2018	Preparato: AAGG	Verificato: Segretario Generale	Approvato: DD n. 142 del 01/08/18
Rev. 4 2020	Preparato: AAGG	Verificato: Segretario Generale	Approvato: DD n. 59 del 07/04/2020



## Indice

Premessa .....	4
<b>SEZIONE 1 - La performance organizzativa.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Determinazione performance del personale dirigente .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Determinazione performance del personale titolare di PO / AP .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Determinazione performance del personale non dirigente e non titolare di posizione organizzativa .....</b>	<b>5</b>
<b>SEZIONE 2 - La performance individuale .....</b>	<b>6</b>
<b>1 DIRIGENTI .....</b>	<b>7</b>
1.1 Processo di Valutazione del Segretario Generale .....	7
1.2 Processo di Valutazione dei dirigenti .....	7
1.3 Criteri per l'assegnazione della performance individuale al Segretario Generale ed ai Dirigenti .....	7
<b>2 PERSONALE.....</b>	<b>8</b>
2.1 Personale titolare di P.O./AP.....	8
2.1.1 Processo di Valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa e AP .....	8
2.1.2 Criteri per l'assegnazione della performance individuale al personale titolare di AP/PO .....	8
2.2 Personale non titolare di P.O./AP.....	9
2.2.1 Valutazione della performance individuale del personale non dirigente e non titolare di posizione organizzativa .....	9
2.2.2 Criteri per l'assegnazione della performance individuale al personale non dirigente e non titolare di posizione organizzativa.....	9
<b>3 Fattori di valutazione .....</b>	<b>11</b>
3.1 Scheda di valutazione del Segretario Generale.....	11
3.2 Scheda di valutazione dei Dirigenti .....	11
3.3 Scheda di valutazione del Personale .....	12
<b>4 Fasi del processo di misurazione e valutazione del personale non dirigente .....</b>	<b>14</b>
4.1 Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi .....	14
4.2 Monitoraggio intermedio degli obiettivi del personale .....	14
4.3 Analisi dei dati e valutazione finale.....	14
4.4 Comunicazione dei risultati al personale non dirigente.....	15
4.5 Elaborazione punteggi assegnati nella scheda di valutazione del personale non dirigente .....	15
4.6 Liquidazione .....	15
4.7 Elaborazione di piani di miglioramento individuali .....	15
<b>5 La progressione orizzontale .....</b>	<b>16</b>
5.1 Valutazione dei risultati e delle competenze ai fini della progressione.....	16
<b>Allegati tecnici .....</b>	<b>18</b>
<b>All. 1 – Fac Simile Scheda Valutazione Performance SG .....</b>	<b>19</b>
<b>All. 2 – Fac-Simile Scheda di Valutazione della Performance del Dirigente .....</b>	<b>22</b>
<b>All. 3 – Fac-simile scheda di valutazione della performance organizzativa (personale cat. A-B-C-D) .....</b>	<b>25</b>
<b>All. 4 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. A.....</b>	<b>26</b>



---

<b>All. 5 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. B - C.....</b>	<b>34</b>
<b>All. 6 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. D non titolare di AP/PO43</b>	
<b>All. 7 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. D Personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità .....</b>	<b>55</b>
<b>All. 8 – Piano di Miglioramento individuale.....</b>	<b>68</b>



## Premessa

Il D.Lgs. n. 150 del 2009, come già riportato nel Sistema di misurazione e valutazione di cui il presente Manuale è parte integrante, nel delineare la finalità di assicurare elevati standard qualitativi dei servizi, individua, quale strumento per il perseguimento dell'obiettivo, la valorizzazione dei risultati e della performance individuale e organizzativa.

L'art. 3, in particolare, individua i principi informatori del sistema di misurazione e valutazione della performance. In primo luogo, detta valutazione deve abbracciare:

- l'organizzazione amministrativa nel suo complesso;
- le singole unità organizzative ed i centri di responsabilità;
- i singoli dipendenti.

## SEZIONE 1 - La performance organizzativa

La performance organizzativa riguarda la capacità dell'ente di perseguire i propri compiti istituzionali secondo le priorità individuate dagli organi di indirizzo politico amministrativo in risposta ai bisogni della collettività e del territorio, nel rispetto degli equilibri economico patrimoniali, finanziari ed organizzativi. Afferisce quindi alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento.

La performance dell'ente nel suo complesso si misura attraverso indicatori di salute organizzativa, di quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi resi, di attuazione di piani programmatici strategici, anche di tipo trasversale alla struttura, di efficienza nell'impiego delle risorse, di soddisfazione dell'utenza.

La Giunta camerale annualmente individua gli indicatori di performance organizzativa da valutare.

Il processo di valutazione avviene tramite un confronto del valore assunto dagli indicatori di performance organizzativa definiti annualmente dalla Giunta rispetto ai relativi target individuati in sede di programmazione (% di raggiungimento del risultato atteso "pr").

La misurazione della performance organizzativa è data dalla media aritmetica delle percentuali di raggiungimento dei risultati attesi per ogni indicatore ( $\sum pr/n \cdot pr$ ).

Compete all'organismo indipendente di valutazione (OIV) la valutazione e la certificazione del raggiungimento dei risultati complessivi dell'ente: pertanto, non potrà essere attribuito alcun trattamento accessorio legato alla performance organizzativa prima dell'acquisizione dell'apposita validazione dell'OIV.

Per quanto attiene la realizzazione della performance organizzativa, viene considerato soddisfacente un risultato pari al 71% rispetto al target, al di sotto del quale si procede alla attribuzione delle risorse in misura proporzionale al raggiungimento degli obiettivi. Per risultati superiori al 71% ma inferiori o pari al 79% è possibile destinare una somma pari al 90% delle risorse; per risultati pari o superiori all'80% può essere destinata alle predette finalità l'intera somma, nel rispetto delle procedure e degli esiti del sistema di valutazione.

### 1 Determinazione performance del personale dirigente

L'incidenza dei compensi relativi alla performance organizzativa ed individuale, rispetto alla retribuzione di risultato, non essendo stata attivata la contrattazione decentrata poiché trattasi di ente con meno 5 dirigenti (art. 4, c. 4 CCNL dirigenti del 23.12.1999) è demandata alla Giunta.

Nei sistemi di valutazione precedentemente adottati, la performance dell'ente era fattore di valutazione per l'erogazione del trattamento economico accessorio dei dirigenti. In particolare, la performance dell'ente incideva per il 35% sulla retribuzione di risultato del

Segretario Generale e per il 20% su quella degli altri dirigenti. Tali percentuali rimangono in essere sino a nuova determinazione della giunta da contrattarsi preventivamente con le parti interessate.

## 2 Determinazione performance del personale titolare di PO / AP

La misurazione e valutazione delle Performance Organizzativa ed Individuale dei dipendenti incaricati di AP/PO è connessa all'erogazione della retribuzione di risultato predeterminata, per ciascuna posizione, in sede di conferimento dell'incarico.

L'incidenza dei compensi relativi alla performance organizzativa ed individuale, rispetto alla retribuzione di risultato è la seguente:

Incidenza % Performance titolari AP/PO	
Performance Organizzativa	30
Performance Individuale	70

## 3 Determinazione performance del personale non dirigente e non titolare di posizione organizzativa

L'incidenza dei compensi relativi alla performance organizzativa ed individuale, rispetto al totale delle risorse disponibili fondo art. 31 CCNL 21.01.2004 è la seguente:

Incidenza % Performance Personale non dirigente e non titolare di AP/PO	
Performance Organizzativa	30
Performance Individuale	70

Per il personale non dirigente e non titolare di posizione organizzativa, l'unico fattore di distinzione per l'attribuzione della performance organizzativa è determinato dalla diversa categoria contrattuale di appartenenza, come rappresentato nel prospetto che segue:

**Tab.1- Ripartizione performance organizzativa personale non dirigente e non titolare di PO**

La quota di risorse destinate alla remunerazione della performance organizzativa da assegnare a ciascun dipendente ( $Z_i$ ) viene calcolata nel seguente modo:

$$Z_i = (G/\sum S_i) * S_i$$

G = importo totale risorse destinate alla performance organizzativa

$\sum S_i$  = Sommatoria di tutti i coefficienti di categoria di tutto il personale dell'ente

$S_i$  = coefficiente di categoria del dipendente definita con contrattazione (Verbale del 05.06.2003)

COEFFICIENTE DI CATEGORIA – B	
Categoria	Coefficiente
A1	1,10
A2	1,20
A3	1,30
A4	1,40
A5	1,50
A6	1,60
B1	1,70
B2	1,80
B3	2,00
B4	2,10
B5	2,20
B6	2,30
B7	2,40
B8	2,50
C1	2,60
C2	2,70
C3	2,80
C4	2,90
C5	3,00
C6	3,10
D1	3,20
D2	3,30
D3	3,40
D4	3,50
D5	3,60
D6	3,70
D7	3,80

## SEZIONE 2 - La performance individuale

Il sistema di valutazione della performance individuale ha lo scopo di verificare, valutare e premiare annualmente le prestazioni, il livello di coinvolgimento, la motivazione al lavoro e gli altri comportamenti organizzativi del personale nell'ambito del proprio ruolo e dei compiti assegnati rispetto agli obiettivi generali e settoriali prefissati che coinvolgono gruppi di persone o singoli dipendenti, in coerenza ed in esecuzione delle linee strategiche definite dagli organi politici della Camera di commercio.

## 1 DIRIGENTI

### 1.1 Processo di Valutazione del Segretario Generale

La valutazione del Segretario Generale – in quanto organo di vertice della struttura amministrativa – avviene attraverso apposita scheda (**allegato n. 1 al presente manuale**) approvata annualmente dalla Giunta camerale con riferimento ai seguenti fattori:

- performance dell'ente nel suo complesso (*performance organizzativa*– sezione 1 presente manuale);
- *performance individuale*, che comprende:
  - sezione a) Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale
  - sezione b) Raggiungimento di specifici obiettivi individuali
  - sezione c) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate tra cui la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

L'Organismo indipendente di valutazione, annualmente, dopo la validazione della Relazione sulla Performance, propone alla Giunta camerale, sulla base dei risultati raggiunti, la valutazione del Segretario Generale.

La Giunta prende atto della Relazione dell'OIV e della proposta di valutazione dei risultati del Segretario Generale e procede alla valutazione della relativa prestazione. La Giunta si adegua alla valutazione proposta dall'OIV salvo diversa e motivata determinazione.

### 1.2 Processo di Valutazione dei dirigenti

La dirigenza viene valutata annualmente dal Segretario Generale, utilizzando l'apposita scheda (**allegato n. 2 al presente manuale**), con riferimento ai seguenti fattori:

- performance dell'ente nel suo complesso (*performance organizzativa* – sezione 1 presente manuale);
- *performance individuale* che comprende:
  - sezione a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
  - sezione b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali
  - sezione c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate tra cui la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La valutazione della performance individuale della dirigenza è avviata entro il mese di aprile. Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal Segretario Generale.

### 1.3 Criteri per l'assegnazione della performance individuale al Segretario Generale ed ai Dirigenti

Se la percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte del Segretario Generale e dei Dirigenti è superiore all'80%, l'indennità teorica di risultato viene assegnata per intero; se gli obiettivi sono raggiunti in una percentuale ricompresa tra il 71% ed il 79%, si attribuisce il 90% della retribuzione di risultato. Al di sotto del 71%, l'indennità di risultato sarà attribuita in misura proporzionale.

A seguito del processo di valutazione, gli eventuali risparmi dovuti alla riduzione dell'ammontare della retribuzione di risultato restano acquisiti nello specifico fondo destinato al finanziamento della retribuzione dei dirigenti e sono utilizzati esclusivamente per la retribuzione di risultato degli altri dirigenti nell'anno in cui i risparmi si sono determinati, avendo tuttavia riguardo ai limiti posti dal CCNL.

$$I_d = A_d \times F_d / 100$$



$I_d$  = Performance individuale del SG/Dirigente  
 $A_{d=}$  coefficiente di realizzazione degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente (a+b+c della scheda di valutazione SG/dirigenti);  
 $F_d$  = importo teorico della retribuzione di risultato assegnato a ciascun dirigente.

## 2 PERSONALE

### 2.1 Personale titolare di P.O./AP

#### 2.1.1 Processo di Valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa e AP

I titolari di posizione organizzativa o di area di alta professionalità sono valutati annualmente dal dirigente competente sulla base degli obiettivi assegnati ad inizio anno e riportati nella relativa scheda di valutazione (**allegato n. 7 al presente manuale**).

La valutazione è effettuata con riferimento ai seguenti fattori:

- risultati del Segretario Generale e della dirigenza dell'area di appartenenza (**sezione B scheda di valutazione all. 7**);
- obiettivi direttamente assegnati (con apposito incarico di Posizione Organizzativa);
- apporto qualitativo e comportamento organizzativo compresa la capacità di valutazione delle prestazioni del personale assegnato (relativamente alla proposta di valutazione)

} **sezione D  
scheda di  
valutazione  
(all. 7)**

La valutazione del comportamento organizzativo e dei risultati raggiunti (Sezione D) delle Posizioni Organizzative è avviata dal dirigente dell'area di appartenenza entro il mese di aprile.

#### 2.1.2 Criteri per l'assegnazione della performance individuale al personale titolare di AP/PO

Se la percentuale di raggiungimento degli obiettivi da parte dei titolari di AP/PO è superiore all'80%, la retribuzione di risultato viene assegnata per intero; se gli obiettivi sono raggiunti in una percentuale ricompresa tra il 71% ed il 79%, si attribuisce il 90% della retribuzione di risultato. Al di sotto del 71%, l'indennità di risultato sarà attribuito in misura proporzionale.

A seguito del processo di valutazione, gli eventuali risparmi dovuti alla riduzione dell'ammontare della retribuzione di risultato restano acquisiti nello specifico fondo destinato al finanziamento della retribuzione delle PO e sono utilizzati esclusivamente per la retribuzione di risultato delle altre PO nell'anno in cui i risparmi si sono determinati, avendo tuttavia riguardo ai limiti posti dal CCNL.

Annualmente, dopo la valutazione delle PO, qualora si rilevi una percentuale di raggiungimento degli obiettivi inferiore all'80%, viene stilata una graduatoria sulla base del punteggio ottenuto nella performance individuale. L'ammontare complessivo dei risparmi andrà ripartito proporzionalmente ai titolari di PO, purché l'ammontare della retribuzione di risultato non superi il 25% dell'indennità di posizione.

$$I_p = A_p \times F_p / 100$$

$I_p$  = Performance individuale del personale AP/PO  
 $A_{p=}$  coefficiente di realizzazione degli obiettivi assegnati a ciascun AP/PO;  
 $F_p$  = importo teorico della retribuzione di risultato assegnato a ciascun AP/PO.



## **2.2 Personale non titolare di P.O./AP**

### **2.2.1 Valutazione della performance individuale del personale non dirigente e non titolare di posizione organizzativa**

La valutazione del personale è proposta annualmente dai titolari di PO al dirigente competente sulla base degli obiettivi assegnati e riportati nelle relative schede di valutazione (allegati da n. 4 a n. 6 del presente manuale)

La valutazione avviene con riferimento ai seguenti elementi:

- risultati conseguiti dal Segretario Generale e dalla dirigenza dell'area di appartenenza (**sezione B schede di valutazione all. dal n. 4 al n. 6**);
- risultati conseguiti dai titolari di PO o AP del servizio di appartenenza (per le cat. B, C e D non titolari di AP/PO (**sezione C schede di valutazione**);
- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali assegnati;
- apporto qualitativo e comportamento organizzativo.

} **sezione D  
scheda di  
valutazione  
(all. da 4 a 6)**

La valutazione del comportamento organizzativo dei dipendenti e dei risultati raggiunti (Sezione D) è avviata entro il mese di aprile.

### **2.2.2 Criteri per l'assegnazione della performance individuale al personale non dirigente e non titolare di posizione organizzativa**

I criteri per la distribuzione delle risorse destinate alla performance individuale sono stati definiti in sede di contrattazione decentrata e sono di seguito riportati:



$I_c$  = performance individuale personale non dirigente e non AP/PO (compenso individuale di produttività)

$$I_c = D_i \times Q_i / \sum D_i(\text{servizio})$$

$D_i = A \times B \times C$  = coefficiente individuale

Dove:

**A = coefficiente realizzazione obiettivi** (da 1 a 100) Per tale coefficiente si fa riferimento alla valutazione individuale dell'anno di riferimento riportato nella tabella riepilogativa iniziale della scheda di valutazione. Il coefficiente varia da 1 a 100

**B = coefficiente di categoria** (da 1,10 a 3,60) secondo quanto indicato nella tabella a lato

**C<sup>1</sup> = coefficiente di presenza (da 0 a 1)**  
Uguale a: giornate di presenza effettiva / giornate lavorative teoriche annue (**Sezione E della scheda di valutazione**)

COEFFICIENTE DI CATEGORIA – B	
Categoria	Coefficiente
A1	1,10
A2	1,20
A3	1,30
A4	1,40
A5	1,50
A6	1,60
B1	1,70
B2	1,80
B3	2,00
B4	2,10
B5	2,20
B6	2,30
B7	2,40
B8	2,50
C1	2,60
C2	2,70
C3	2,80
C4	2,90
C5	3,00
C6	3,10
D1	3,20
D2	3,30
D3	3,40
D4	3,50
D5	3,60
D6	3,70
D7	3,80

$Q_i$  = quota fondo produttività da assegnare a ciascun servizio calcolato come segue:

$$Q_i = F_c / \sum S_i * S_i$$

$F_c$  = importo totale del fondo per la produttività destinato alla performance individuale del personale non dirigente e non titolare di AP/PO

$S_i$  = somma dei coefficienti del singolo servizio (coefficiente di categoria per personale di ciascuna categoria assegnato al servizio stesso)

$\sum S_i$  = Sommatoria dei coefficienti di tutti i servizi

N.B.: per il personale che nel corso dell'anno ha lavorato in più servizi si userà il criterio della prevalenza temporale

<sup>1</sup>Rispetto a quanto contrattato con verbale del 05/06/2003 (si consideravano assenze le sole assenze per malattia ed i congedi per astensione facoltativa) è intervenuto l'art. 9 comma 3 del DLgs 150/2009 che equipara i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale (su tale aspetto si espresso anche l'ARAN nel parere RAL\_1568 del 28.10.2013 <<le prescrizioni dell'art. 5 del CCNL del 31.07.2009 hanno una portata generale e trovano applicazione, ai fini della determinazione e delle erogazione dei compensi per produttività, in relazione a tutte le diverse ipotesi di assenza del personale, e non solo limitatamente a quelle per malattia. A tal fine, infatti, la clausola contrattuale dispone in modo generico: "In caso di assenza ....", riconducendo nel suo ambito, accanto a quelle per malattia, comunque tutte le diverse tipologie di assenze: congedi di maternità e parentali, permessi giornalieri, aspettative, ecc.>>). Per il calcolo delle giornate di presenza effettiva, quindi, si terra conto di tutte le assenze.

Non viene attribuita la produttività al personale che nell'anno è stato in servizio effettivo per un periodo inferiore a n. 4 mesi. In caso di periodi lavorati superiori al minimo previsto ma inferiori all'anno (assenze lunghe, mobilità, assunzioni in corso d'anno, cessazioni, ecc.) anche gli obiettivi assegnati e i relativi risultati attesi dovranno essere riproporzionati.

Per assenze lunghe si intendono le assenze superiori ad un mese teorico lavorativo (26 giorni) per qualsiasi causa (malattia, permessi L. 104, permessi sindacali, permessi studio, donazione sangue, permessi per funzioni pubbliche, ecc.), ad eccezione del congedo di maternità, paternità e parentale.

Conseguentemente, l'eventuale valore teorico del premio incentivante preventivamente determinato deve essere riproporzionato in rapporto al minore periodo lavorato. A tale fine, annualmente, l'ufficio del personale calcolerà, per ogni dipendente, il numero complessivo dei giorni di assenza, eccetto quelli che per legge sono considerati presenza, e, nell'ambito del servizio di appartenenza, provvederà a riproporzionare gli importi teorici spettanti sulla base della effettiva prestazione lavorativa.

Nel caso di cessazione in corso d'anno o di assenza non inferiore a quattro mesi di parte del personale coinvolto nei progetti (cfr. par. 3.3, Sezione D), qualora non si provveda al reintegro delle unità eventualmente mancanti nel periodo di riferimento, le somme stanziare per il raggiungimento di obiettivi di gruppo in relazione a tale personale e non attribuibili per la mancata partecipazione vengono assegnate, nella misura massima del 50% su proposta del Dirigente di area, al restante personale che comunque abbia portato a termine con esiti positivi l'obiettivo.

### 3 Fattori di valutazione

#### 3.1 Scheda di valutazione del Segretario Generale

La scheda di valutazione del Segretario Generale è unica e comprende anche la performance organizzativa. La parte dedicata alla valutazione della performance individuale è composta da 3 sezioni:

- **Sezione a)** fa riferimento alla Valutazione delle funzioni di vertice dell'Ente Camerale. A tale sezione può essere attribuito un punteggio massimo di 50 punti;
- **Sezione b)** fa riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi individuali annualmente individuati dalla Giunta camerale. Il punteggio massimo attribuibile a tale sezione è pari a 22;
- **Sezione c)** fa riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura ed alle competenze professionali e manageriali. A tale sezione può essere attribuito un punteggio massimo di 28 punti.

#### 3.2 Scheda di valutazione dei Dirigenti

La scheda di valutazione dei Dirigenti è unica e comprende anche la performance organizzativa. Segue la parte dedicata alla valutazione della performance individuale che è composta da n. 3 sezioni:

- **Sezione a)** fa riferimento a indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e comprende, oltre al fattore "Interpretare le direttive del Segretario Generale e tradurle in azioni" (10 punti), altri 4 fattori che devono essere annualmente individuati dal Segretario Generale sulla base degli obiettivi indicati nel Piano della Performance. Il punteggio massimo attribuibile all'intera sezione è pari a 50 punti;
- **Sezione b)** fa riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi individuali annualmente definiti dal Segretario Generale. Il punteggio massimo attribuibile a tale sezione è pari a 22;
- **Sezione c)** fa riferimento alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura ed alle competenze professionali e manageriali dimostrate. A tale sezione può essere attribuito un punteggio massimo di 28 punti.



### 3.3 Scheda di valutazione del Personale

Diversamente da quanto previsto per i dirigenti, per il restante personale la performance organizzativa viene valutata separatamente con l'allegato 3 che riporta gli estremi del relativo provvedimento di Giunta e che sarà sottoscritta dal Segretario Generale e allegata alla Determina Dirigenziale di distribuzione della produttività.

Le schede di valutazione sono distinte per le categorie A, B, C e D, con ulteriore suddivisione all'interno della categoria D tra non titolari e titolari di posizione organizzativa o alta professionalità.

Il punteggio massimo attribuibile in ciascuna scheda è pari a 100 ed i singoli fattori di valutazione hanno pesi diversi, preventivamente definiti nelle schede, a seconda della categoria di appartenenza del dipendente.

Viene operata inoltre una differenziazione nei fattori di valutazione tra personale esperto e personale neo-inserito (ossia personale che ricopre la posizione di lavoro nella categoria da un periodo inferiore od uguale a 12 mesi).

Il punteggio totale attribuito alla performance individuale (**coefficiente di realizzazione obiettivi "A"**) è dato dalla somma dei fattori b), c) e d), di seguito esplicitati, e concorre, insieme ai coefficienti B (**coefficiente di categoria**) e C (**coefficiente di presenza**) a determinare il premio individuale spettante al dipendente (cfr. par. 2.2.2).

La scheda di valutazione è composta da n. 4 sezioni: B, C, D ed E che consentono di determinare rispettivamente i fattori b), c), d), e).

In particolare:

- **SEZIONE B** fa riferimento ai *risultati conseguiti dal Segretario Generale e dalla dirigenza*. Ogni anno una parte della retribuzione accessoria del personale non dirigente è correlata ai risultati ottenuti dal Segretario Generale e dalla Dirigenza per gli obiettivi direttamente loro assegnati (**parte b scheda dirigente all. 1 e 2**). Non si tiene conto viceversa degli esiti della valutazione dei comportamenti organizzativi dei predetti soggetti.

Le fasce di raggiungimento degli obiettivi da parte del Segretario Generali e dei dirigenti sono quelle previste nel paragrafo 1.3.

- **SEZIONE C** fa riferimento ai *risultati conseguiti dai titolari di Posizione Organizzativa e dalle Alte Professionalità*.

Ogni anno una parte della retribuzione accessoria del personale non dirigente, ad esclusione del personale inquadrato nella cat. A e del personale titolare di AP/PO, è correlata ai risultati ottenuti dai titolari di posizioni organizzative e dalle alte professionalità con riferimento ai servizi di appartenenza rispetto agli obiettivi agli stessi direttamente assegnati (**Sezione D, parte I, all. 7 scheda di valutazione PO /AP**).

Non si tiene conto viceversa degli esiti della valutazione dei comportamenti organizzativi dei predetti soggetti (**Sezione D, parte II, all. 7 scheda di valutazione PO /AP**).

Le fasce di raggiungimento degli obiettivi da parte dei titolari di AP/PO influiscono, analogamente a quanto avviene per la loro retribuzione, nel seguente modo:

- ✓ Se il risultato è Maggiore o uguale all'80% (riportare 100% come valore finale)
- ✓ Se il risultato è Dal 71 al 79% (riportare 90% come valore finale)
- ✓ Se il risultato è Inferiore al 71% (riportare valore esatto come valore finale).

- **SEZIONE D** fa riferimento all'apporto individuale di ciascun dipendente valutando i risultati ottenuti rispetto a quelli attesi (PARTE I – I RISULTATI) ed il comportamento (PARTE II – APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO).

**Parte I – I RISULTATI:** consente di valutare i singoli obiettivi preventivamente individuati ai quali il dipendente abbia contribuito in forma singola ovvero in gruppo con altri dipendenti. Considerato che ogni dipendente viene coinvolto in più obiettivi, occorre

preventivamente pesarne l'apporto. La somma dei pesi assegnati deve essere pari a 100.

Si stabilisce che il numero di obiettivi (**Sezione D – parte I**) per dipendente deve essere uguale a parità di categoria contrattuale. In particolare:

Categoria contrattuale	N° di obiettivi
<b>A</b>	2
<b>B</b>	3
<b>C</b>	3
<b>D</b>	3

**Parte II – APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO:** consente di attribuire dei punteggi sulla base della valutazione dell'apporto qualitativo del dipendente con riferimento ai singoli obiettivi ai quali ha preso parte direttamente. Per entrambe le valutazioni bisogna riportare nella tabella riepilogativa i risultati ponderati utilizzando massimo 3 decimali, approssimando per arrotondamento per difetto o per eccesso.

- **SEZIONE E** fa riferimento all'apporto quantitativo del dipendente non titolare di PO sulla base della presenza effettiva in servizio. Può assumere un valore compreso tra 0 e 1 ottenuto dal rapporto tra il totale delle giornate di presenza effettiva ed il totale delle giornate lavorative teoriche annue. In caso di valore inferiore all'unità si utilizzano tre decimali.

Il **peso dei fattori b), c) e d)** varia a seconda del ruolo ricoperto dal personale nell'organizzazione e viene indicato nelle relative schede di valutazione dei singoli dipendenti per come indicato nella seguente tabella:

<i>ruolo/fattore di valutazione</i>	Personale cat. D titolare di PO e AP	Personale cat. D non titolare di PO ed AP	Personale cat. B e C	Personale cat. A
<b>Obiettivi SG e dirigenza (fattore b)</b>	20	10	10	10
<b>Obiettivi titolari PO e AP (fattore c)</b>	/	10	10	/
<b>Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati (fattore d – I parte)</b>	40	45	50	40
<b>Apporto qualitativo individuale (fattore d – II parte)</b>	40	35	30	50

Qualora nel corso dell'anno si verificano casi di mobilità interna ovvero passaggi di categoria o di profilo professionale, la valutazione avverrà secondo il criterio di prevalenza ossia avverrà con riferimento al ruolo ricoperto o all'unità operativa di appartenenza nel corso dell'anno. Qualora non sia applicabile il predetto criterio, occorrerà compilare due distinte schede di valutazione.



#### **4 Fasi del processo di misurazione e valutazione del personale non dirigente**

Le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigente possono essere così individuate:

##### **4.1 Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi**

Gli obiettivi individuali sono individuati nell'ambito del Piano della Performance ed identificano le priorità su cui la persona dovrà produrre i risultati attesi nel corso dell'anno, senza con ciò compromettere le prestazioni delle altre attività correntemente svolte.

Obiettivi e parametri di valutazione sono portati a conoscenza del destinatario da parte del valutatore con apposito colloquio, anche collettivo, durante il quale vengono impartite direttive di massima per il loro raggiungimento.

Il momento dell'assegnazione deve prevedere la condivisione sia degli obiettivi individuali, in genere misurabili tramite appositi indicatori quantitativi, che dei comportamenti attesi. Con l'approvazione del piano delle performance, gli obiettivi in esso contenuti si intendono assegnati a tutto il personale, ognuno per la parte di competenza. La successiva assegnazione degli stessi mediante la scheda di valutazione individuale è una ulteriore specificazione degli obiettivi del piano e non fornisce alcuna giustificazione al personale circa il mancato impegno dovuto allo sfasamento temporale tra approvazione del piano delle performance e approvazione obiettivi.

##### **4.2 Monitoraggio intermedio degli obiettivi del personale**

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi del personale non dirigente, devono avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del colloquio.

In particolare, tra giugno e luglio, possono essere effettuate verifiche intermedie e vengono tempestivamente segnalate eventuali anomalie o risultati parziali difformi da quanto previsto. Le PO informano i dirigenti che, a loro volta, provvedono ad informare il Segretario Generale dell'insorgenza di fattori che non rendono in tutto o in parte raggiungibile l'obiettivo assegnato al personale, in modo da intraprendere azioni correttive. Qualora si riscontrino, altresì, una prestazione negativa o completamente insufficiente da parte di alcuni soggetti coinvolti nei progetti/programmi, la dirigenza, anche avvalendosi dei propri responsabili di riferimento, convoca per un colloquio i soggetti interessati al fine di orientare il collaboratore in tempo utile per potere porre rimedio alla propria prestazione. Il colloquio in questione deve trovare riscontro nella scheda di valutazione.

##### **4.3 Analisi dei dati e valutazione finale**

La fase di valutazione del personale non dirigente dovrà essere avviata entro il 30.04, poiché costituisce parte integrante della Relazione sulla Performance da approvare in Giunta entro il 30.06.

La Dirigenza procede preliminarmente alla valutazione del personale titolare di AP/PO relativamente alla Sezione D della scheda. Successivamente, le PO procedono alla verifica della performance del personale assegnato e propongono la relativa valutazione alla Dirigenza.

Tali valutazioni costituiscono elementi di ingresso della relazione sulla performance.

E' necessario che, precedentemente alla comunicazione dei risultati conseguiti al personale interessato, i Dirigenti si confrontino per considerare l'insieme del contesto organizzativo dell'Ente camerale. Tale passaggio deve essere necessariamente effettuato prima dell'avvio dei colloqui finali.

L'eventuale revisione delle valutazioni è tempestivamente comunicata alle PO.

#### **4.4 Comunicazione dei risultati al personale non dirigente**

I risultati della valutazione sono oggetto di condivisione con il personale interessato. I dirigenti e le PO, su indicazione della dirigenza, provvedono alla condivisione delle schede di valutazione degli obiettivi rispettivamente con le PO e con il restante personale attraverso apposito colloquio.

Il valutato, in sede di colloquio, può inserire e sottoscrivere nella scheda eventuali note ed osservazioni.

La comunicazione del punteggio scaturito a seguito della valutazione rappresenta la fase più delicata dell'intero processo e necessita di colloqui individuali tra valutatore e valutato.

Poiché la finalità è quella di generare un percorso di miglioramento, durante il colloquio tra valutatore e valutato, oltre alla comunicazione del punteggio, e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, deve essere previsto un confronto relativo a:

- eventi significativi e risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;
- scostamenti tra la performance individuale attesa e quella effettivamente realizzata;
- motivazioni della valutazione.

Il dipendente, preso atto dei punteggi conseguiti nella sezione D della scheda di valutazione, entro 15 (quindici) giorni può presentare eventuali osservazioni al Dirigente che ha effettuato la valutazione (*pre-conciliazione*).

Le schede di valutazione, dopo essere state condivise con il personale interessato e firmate nell'apposito spazio (sezione D), devono essere consegnate all'Ufficio del personale.

#### **4.5 Elaborazione punteggi assegnati nella scheda di valutazione del personale non dirigente**

Successivamente alla validazione della Relazione da parte dell'OIV, l'ufficio del personale riporta la valutazione del SG e dei dirigenti nelle sezioni B e C delle schede del personale per determinare l'apporto quantitativo di cui alla Sezione E (assenze, part-time, ecc).

Infine, l'ufficio del personale elabora i punteggi assegnati nelle schede di valutazione (Sezioni B, C, D ed E) e, utilizzando la procedura di calcolo sintetico predefinita, indica nella prima parte della scheda il punteggio sintetico finale conseguito da ciascun dipendente nel periodo di riferimento.

La scheda contiene apposita sezione per eventuali note del valutatore ed è firmata dal dirigente del settore cui il dipendente appartiene che, una volta completato il processo di valutazione, firma anche la pagina iniziale della scheda che riporta il riepilogo di tutte le sezioni della scheda.

#### **4.6 Liquidazione**

Il Segretario Generale, una volta acquisita la validazione dei risultati di performance organizzativa dall'OIV, dispone, con proprio atto, la liquidazione della retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità, nonché il premio di produttività al restante personale.

Il pagamento della retribuzione di risultato è effettuato di norma nell'anno successivo a quello cui la valutazione è riferita.

#### **4.7 Elaborazione di piani di miglioramento individuali**

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, il dirigente, supportato dalla PO, predispone e consegna al dipendente un piano di miglioramento individuale (**allegato n. 8 al presente manuale**), strutturato in maniera tale da evidenziare:

- criticità ordinate per gradi di priorità;



- eventuali azioni correttive con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato;
- azioni di consolidamento delle migliori performance;
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale (tenendo conto anche della valutazione effettuata nella sezione D – parte II riguardo alla voce “Competenze professionali”);
- fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento.

L’accompagnamento del dipendente, verso gli obiettivi espressi nel piano di miglioramento, è integrato con il piano generale di formazione dell’amministrazione a cui si rimanda per le valutazioni di fattibilità, in relazione alle competenze richieste e alle politiche del personale in essere.

Le schede di valutazione ed i piani di miglioramento sono trasmessi all’ufficio del personale per la conservazione nei relativi fascicoli.

## **5 La progressione orizzontale**

Per progressione orizzontale si intende ciò che nel CCNL 21.05.2018 viene definita “progressione economica all’interno della categoria” (Art.16), ovvero l’acquisizione, in sequenza, dopo il trattamento tabellare iniziale, di successivi incrementi retributivi, corrispondenti ai valori delle diverse posizioni economiche a tal fine espressamente previste.

Ai sensi del medesimo articolo del CCNL le progressioni economiche sono attribuite in relazione alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l’anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell’istituto e gli oneri relativi al pagamento dei maggiori compensi spettanti al personale che ha beneficiato della disciplina sulle progressioni economiche orizzontali sono interamente a carico della componente stabile del Fondo risorse decentrate.

Ai fini della progressione economica orizzontale, il lavoratore deve essere in possesso del requisito di un periodo minimo di permanenza nella posizione economica in godimento pari a ventiquattro mesi.

L’Art. 23 del Decreto 150/09 stabilisce che “Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione”.

Inoltre, secondo l’Art. 62 dello stesso decreto, “Le progressioni all’interno della stessa area avvengono secondo principi di selettività, in funzione delle qualità culturali e professionali, dell’attività svolta e dei risultati conseguiti”.

Pertanto, l’attribuzione della progressione economica al personale non dirigenziale avviene previo espletamento di apposita procedura selettiva e nei limiti delle risorse annualmente destinate in sede di contrattazione decentrata per tale finalità.

### **5.1 Valutazione dei risultati e delle competenze ai fini della progressione**

Le scelte di progressione orizzontale sono basate su un punteggio di sintesi il cui sistema di calcolo recepisce la valutazione dei risultati e delle competenze effettuate annualmente per la gestione dello sviluppo professionale (sezione D della scheda di valutazione).

In occasione di decisioni di progressione orizzontale, viene recepito il punteggio di tale valutazione.

Il dirigente



- verifica, per ciascuna categoria interessata, che il personale sia stato effettivamente in servizio nella posizione economica immediatamente inferiore durante i 2 anni precedenti. *L'art. 16, comma 6, del CCNL del 21.05.2018 stabilisce che, ai fini della progressione economica orizzontale, il lavoratore deve essere in possesso del requisito di un periodo minimo di permanenza nella posizione economica in godimento dello stesso pari a ventiquattro mesi.*
- verifica che il punteggio ottenuto dal valutato, relativamente ai soli risultati (Sezione D – parte I “obiettivi”) nelle ultime tre valutazioni superi il 60% (sbarramento preliminare);
- se lo sbarramento preliminare è superato, determina il punteggio di sintesi (PS) relativo alla valutazione della sezione D (Parte I e parte II) calcolando il valore medio dei punteggi degli ultimi tre anni;
- in caso di parità di punteggio per la medesima tipologia di progressione, precede il dipendente con maggiore anzianità di permanenza nella posizione economica in godimento; in caso di ulteriore parità, precede il dipendente con maggiore anzianità di servizio nella categoria; in caso di ulteriore parità, precede il dipendente con maggiore anzianità di servizio nell'Ente.

La valutazione viene effettuata con riferimento all'anno solare, ossia contempla il periodo dal 01/01 al 31/12.

Gli esiti del sistema di valutazione utili ai fini della attribuzione delle progressioni economiche vengono recepiti con atto del Segretario Generale. Degli esiti viene data apposita comunicazione agli interessati.

**Tabella di sintesi per la realizzazione delle progressioni economiche**

<b>CALCOLO DEL PUNTEGGIO DI SINTESI</b>		
<b><math>R_t</math> Media ponderata sezione D – Parte I</b>		
<b><math>R_t</math> Media ponderata sezione D – Parte II</b>		
<b><math>(R_t \text{ parte I} + R_t \text{ parte II})/2</math></b>		<b><math>R_t</math></b>
<b><math>R_{t-1}</math> Media ponderata sezione D – Parte I</b>		
<b><math>R_{t-1}</math> Media ponderata sezione D – Parte II</b>		
<b><math>(R_{t-1} \text{ parte I} + R_{t-1} \text{ parte II})/2</math></b>		<b><math>R_{t-1}</math></b>
<b><math>R_{t-2}</math> Media ponderata sezione D – Parte I</b>		
<b><math>R_{t-2}</math> Media ponderata sezione D – Parte II</b>		
<b><math>(R_{t-2} \text{ parte I} + R_{t-2} \text{ parte II})/2</math></b>		<b><math>R_{t-2}</math></b>
<b><math>PS = \text{PUNTEGGIO DI SINTESI} = (R_t + R_{t-1} + R_{t-2}) / 3</math></b>		

Legenda

**$R_t$  media ponderata relativa all'ultima valutazione**

**$R_{t-1}$  media ponderata relativa alla penultima valutazione**

**$R_{t-2}$  media ponderata relativa alla terzultima valutazione**



## **Allegati tecnici**

## All. 1 – Fac Simile Scheda Valutazione Performance SG

Segretario Generale

ANNO \_\_\_\_\_

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>RISULTATO</b>
	<input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (in misura proporzionale)
<b>Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV</b>	

### PERFORMANCE INDIVIDUALE

% Raggiungimento del target \_\_\_\_\_

<b>a) Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale</b>		<b>(max 50 punti)</b>
- presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
- supporto degli organi politici nello svolgimento dei propri compiti istituzionali	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
- raccordo operativo tra la struttura e gli organi di indirizzo e governo	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
- impartire indirizzi alla struttura e coordinare i processi di lavoro trasversali per aumentare l'efficienza, l'efficacia e per garantire un maggiore livello dei servizi all'utenza	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
- livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materie di competenza	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
- gestione del bilancio con particolare riferimento ai flussi di cassa	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	



<b>b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b> Raggiungimento obiettivi individuali direttamente assegnati	<b>% Raggiungimento del target _____</b>	<b>(max punti 22)</b>

<b>c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate</b>		<b>(max punti 28)</b>
Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Capacità di individuare soluzioni ai problemi organizzativi-operativi anche riferiti a strutture organizzative non di diretta responsabilità, nonché per il raggiungimento di OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Adozione di misure organizzative e di direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza e che promuovano il benessere organizzativo	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Capacità di prevenire e gestire conflitti, cooperazione e team work	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Capacità di programmazione del lavoro e di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Capacità di programmazione e controllo dei programmi assegnati per il perseguimento degli obiettivi	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Capacità di valutare e favorire lo sviluppo dei propri collaboratori	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	



**NOTE**

data \_\_\_\_\_ D.G. \_\_\_\_\_

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

data \_\_\_\_\_ **Il Segretario Generale** \_\_\_\_\_

**All. 2 – Fac-Simile Scheda di Valutazione della Performance  
del Dirigente**

ANNO \_\_\_\_\_

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA****OBIETTIVI DI  
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA****RISULTATO**

- Maggiore o uguale all'80%** (100% dell'indennità teorica)
- Dal 71 al 79%** (90% dell'indennità teorica)
- Inferiore al 71%** (in misura proporzionale)

Data di certificazione dei risultati da parte  
dell'OIV**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

% Raggiungimento del target \_\_\_\_\_

<b>a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>		<b>(max punti 50)</b>
Interpretare le direttive del Segretario Generale e tradurle in azioni	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	



<b>b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b>	<b>% Raggiungimento del target _____</b>	<b>(max punti 22)</b>
- Raggiungimento obiettivi individuali direttamente assegnati		

<b>c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate</b>		<b>(max punti 28)</b>
Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Capacità di individuare soluzioni di problemi organizzativi-operativi anche riferiti a strutture organizzative non di diretta responsabilità, nonché per il raggiungimento di OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Adozione di misure organizzative e di direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza e che promuovano il benessere organizzativo	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Capacità di prevenire e gestire conflitti, cooperazione e team work	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Capacità di programmazione del lavoro e di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Capacità di programmazione e controllo dei programmi assegnati per il perseguimento degli obiettivi	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
Capacità di valutazione e di favorire lo sviluppo dei propri collaboratori	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	

**NOTE**

data \_\_\_\_\_ D.D. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_



**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

data \_\_\_\_\_ Il Dirigente \_\_\_\_\_



## All. 3 – Fac-simile scheda di valutazione della performance organizzativa (personale cat. A-B-C-D)

### SEZIONE A - RISULTATI CONSEGUITI DALL'ENTE NEL SUO COMPLESSO (Fattore a)

<b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	% Raggiungimento del target _____
	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (in misura proporzionale)
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	

<b>DG e DATA</b>	<b>Firma SG</b>



## All. 4 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. A

ANNO \_\_\_\_\_

### Anagrafica del dipendente

- Nominativo \_\_\_\_\_
- Inquadramento \_\_\_\_\_
- Posizione economica in godimento \_\_\_\_\_
- Ruolo \_\_\_\_\_
- Unità/servizio di appartenenza \_\_\_\_\_ dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

### CATEGORIA "A"

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale	VALORE FINALE
SezioneB	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100	
SezioneD- parte I	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	40%	100	
SezioneD- parte II	Apporto individuale qualitativo	50 %	100	
	<b>Totale</b>	100%	100	A = _____ (COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE OBIETTIVI)

<b>DIRIGENTE</b>	
------------------	--



## SEZIONE B

### RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI - (Fattore b)

	<b>OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)</b>	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (in misura proporzionale)
	<b>OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)</b>	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (in misura proporzionale)
	<b>Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV</b>	
	<b>Sigla del compilatore (ufficio del personale)</b>	

## SEZIONE C

### RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA PROFESSIONALITA' - (Fattore c)

Non rilevante per attribuzione della produttività per il personale della  
categoria A

## SEZIONE D

### VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE - (Fattore d)

#### PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato* (parte I)	Apporto qualitativo ponderato* (parte II)
1.							
2.							
Data assegnazione _____							
Firma del dipendente _____				Firma P.O. _____			
<b>Media ponderata</b>							
Data condivisione valutazione _____							
Firma del dipendente _____				Firma P.O. _____			

\* utilizzare 3 decimali



## PARTE II -

## APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	30	
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale	20	
4.	Autonomia	5	<i>per personale neo inserito**</i>
		15	<i>per personale esperto</i>
5.	Competenze professionali	15	<i>per personale neo inserito**</i>
		5	<i>per personale esperto</i>
<b>Totale</b>		100	

**\*\* Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro (nella categoria) da meno o fino a 12 mesi. A seconda del tipo di tabella utilizzata (personale neo-inserito o esperto) eliminare quella che non interessa.**

<b>1.</b>	<b>Impegno profuso</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>30</b>
-----------	------------------------	--------------------------------	-----------

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio:** grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni, anche nell'apprendere nuove nozioni o nello svolgere nuove attività di tipo ausiliario.

Obiettivi		1	2
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 3		
Più che sufficiente	Valore 4		
Discreto	Valore 5		
Significativo	Valore 7		
Soddisfacente	Valore 8		
Buono	Valore 9		
Ottimo	Valore 10		

- **Disponibilità effettiva a farsi carico delle punte di lavoro del servizio**

Obiettivi		1	2
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 3		
Più che sufficiente	Valore 4		
Discreto	Valore 5		
Significativo	Valore 7		
Soddisfacente	Valore 8		
Buono	Valore 9		
Ottimo	Valore 10		

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale.

Obiettivi		1	2
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 3		
Più che sufficiente	Valore 4		
Discreto	Valore 5		
Significativo	Valore 7		
Soddisfacente	Valore 8		
Buono	Valore 9		
Ottimo	Valore 10		

<b>2. Qualità della prestazione individuale resa</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>30</b>
--	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento dei compiti in misura accurata e conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza organizzando il proprio lavoro in maniera ottimale, comportamento conforme alle disposizioni di servizio.

Obiettivi		1	2
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 4		
Più che sufficiente	Valore 6		
Discreto	Valore 7		
Significativo	Valore 9		



Obiettivi		1	2
Soddisfacente	Valore 11		
Buono	Valore 13		
Ottimo	Valore 15		

- **Cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di indirizzarla; flessibilità ed attenzione alle esigenze dei colleghi, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento espresso o espressa disposizione di un superiore.

Obiettivi		1	2
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 4		
Più che sufficiente	Valore 6		
Discreto	Valore 7		
Significativo	Valore 9		
Soddisfacente	Valore 11		
Buono	Valore 13		
Ottimo	Valore 15		

<b>3.</b>	<b>Grado di coinvolgimento individuale</b> Trasversale a tutti gli obiettivi	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>20</b>
-----------	---	--------------------------------	-----------

- **Disponibilità a sostituire i colleghi del proprio servizio ovvero a svolgere compiti e funzioni non ordinariamente assegnati per fare fronte ad esigenze di servizio o per il raggiungimento di obiettivi dell'ente:** compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, al di là delle mansioni di stretta competenza, interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze.

Obiettivi		1	2
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 4		
Più che sufficiente	Valore 6		
Discreto	Valore 7		
Significativo	Valore 9		
Soddisfacente	Valore 11		
Buono	Valore 13		
Ottimo	Valore 15		

- **Disponibilità a svolgere funzioni di interesse generale dell'ente per la tutela della salute nei luoghi di lavoro e per la tutela del patrimonio camerale.**

Obiettivi		1	2
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 2		
Discreta	Valore 3		
Buona	Valore 4		
Ottima	Valore 5		

<b>4.</b>	<b>Autonomia</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	
		- <b>Personale neoinserto</b>	<b>5</b>
		- <b>Personale esperto</b>	<b>15</b>

- **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.

<b>Personale neoinserto</b>			
<b>Obiettivi</b>		1	2
sufficiente	Valore 1		
discreta	Valore 2		
soddisfacente	Valore 3		
buona	Valore 4		
ottima	Valore 5		

<b>Personale esperto</b>			
<b>Obiettivi</b>		1	2
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 4		
Più che sufficiente	Valore 6		
Discreta	Valore 7		
Significativa	Valore 9		
Soddisfacente	Valore 11		
Buono	Valore 13		
Ottimo	Valore 15		



<b>5.</b>	<b>Competenze professionali</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	
		- <b>Personale neoinserto</b>	<b>15</b>
		- <b>Personale esperto</b>	<b>5</b>

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, anche per l'utilizzo di strumenti, apparecchiature o per l'applicazione di procedure di lavoro in funzione degli obiettivi assegnati.

<b>Personale neoinserto</b>			
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 4		
Più che sufficiente	Valore 6		
Discreto	Valore 7		
Significativo	Valore 9		
Soddisfacente	Valore 11		
Buono	Valore 13		
Ottimo	Valore 15		

<b>Personale esperto</b>			
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
sufficiente	Valore 1		
discreta	Valore 2		
soddisfacente	Valore 3		
buona	Valore 4		
ottima	Valore 5		

<b>TOTALE PARTE II</b>	Obiettivo1	Obiettivo2

### SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO \*\*\*

	- 1	-
	- parziale nella misura dello 0, ----	-

\*\*\*Il coefficiente di presenza (C) viene calcolato, sulla base della presenza effettiva in servizio (cfr par. 2.2.2). In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano tre decimali.





**NOTE**

data \_\_\_\_\_ Il Dirigente \_\_\_\_\_

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

data \_\_\_\_\_ Il Dipendente \_\_\_\_\_

**All. 5 – Fac-simile scheda valutazione Performance  
Individuale – Cat. B - C**

ANNO \_\_\_\_\_

**Anagrafica del dipendente**

- Nominativo \_\_\_\_\_
- Inquadramento \_\_\_\_\_
- Posizione economica in godimento \_\_\_\_\_
- Ruolo \_\_\_\_\_
- Unità/servizio di appartenenza \_\_\_\_\_ dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

**CATEGORIA “B - C”**

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale	VALORE FINALE
SezioneB	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100	
SezioneC-	Risultati dei titolari di Posizione organizzativa/alte professionalità	10%	100	
SezioneD- parte I	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	50%	100	
SezioneD- parte II	Apporto individuale qualitativo	30%	100	
	<b>Totale</b>	100%	100	A = _____ (COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE OBIETTIVI)

<b>DIRIGENTE</b>	
------------------	--

### SEZIONE B RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI - (Fattore b)

<b>OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE</b> (valore medio ponderato)	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (in misura proporzionale)
<b>OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA-</b> per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (in misura proporzionale)
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
Sigla del compilatore (ufficio del personale)	

### SEZIONE C RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA PROFESSIONALITA' - (Fattore c)

<b>OBIETTIVI PO/alta professionalità</b> del servizio di appartenenza (valore medio ponderato)	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (riportare 100% come valore finale) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (riportare 90% come valore finale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (riportare valore esatto come valore finale)
Sigla del compilatore (ufficio del personale)	

### SEZIONE D VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE - (Fattore d)

#### PARTE I - I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato* (parte I)	Apporto qualitativo ponderato* (parte II)
1.							
2.							
3							
Data assegnazione _____							
Firma del dipendente _____			Firma P.O. _____				
<b>Media ponderata</b>							
Data condivisione valutazione _____							
Firma del dipendente _____			Firma P.O. _____				



\* utilizzare 3 decimali

**PARTE II –  
APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	25	
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale	15	
4.	Livello di responsabilità assunta	10	
5.	Autonomia	5	<i>per personale neo.inserito**</i>
		15	<i>per personale esperto</i>
6.	Competenze professionali	15	<i>per personale neo.inserito**</i>
		5	<i>per personale esperto</i>
	<b>Totale</b>	100	

**\*\* Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro (nella categoria) da meno o fino a 12 mesi. A seconda del tipo di tabella utilizzata (personale neo-inserito o esperto) eliminare quella che non interessa.**

<b>1.</b>	<b>Impegno profuso</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>25</b>
-----------	------------------------	--------------------------------	-----------

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio:** grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni, anche nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 3			
Più che sufficiente	Valore 4			
Discreto	Valore 5			
Significativo	Valore 6			
Soddisfacente	Valore 7			
Buono	Valore 8			
Ottimo	Valore 9			

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di altro personale eventualmente assegnato.**

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Più che sufficiente	Valore 3			
Discreto	Valore 4			
Significativo	Valore 5			
Soddisfacente	Valore 6			
Buono	Valore 7			
Ottimo	Valore 8			

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Più che sufficiente	Valore 3			
Discreto	Valore 4			
Significativo	Valore 5			
Soddisfacente	Valore 6			
Buono	Valore 7			
Ottimo	Valore 8			

<b>2.</b>	<b>Qualità della prestazione individuale resa</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>30</b>
-----------	---	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento dei compiti in misura conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza e di eventuali collaboratori.



Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 4			
Più che sufficiente	Valore 6			
Discreto	Valore 7			
Significativo	Valore 9			
Soddisfacente	Valore 11			
Buono	Valore 13			
Ottimo	Valore 15			

- **Cordialità e professionalità dimostrata nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti conoscenze tecnico-professionali; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento o espressa disposizione di un superiore.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 4			
Più che sufficiente	Valore 6			
Discrete	Valore 7			
Significative	Valore 9			
Soddisfacente	Valore 11			
Buone	Valore 13			
Ottime	Valore 15			

<b>3.</b>	<b>Grado di coinvolgimento individuale</b> Trasversale a tutti gli obiettivi	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>15</b>
-----------	---	--------------------------------	-----------

- **Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, al di là delle mansioni di stretta competenza, interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a lavorare in gruppo, ad affiancare personale meno esperto, a coordinare il personale assegnato, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale, anche di categoria superiore.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative e vigilanza sul personale coordinato affinché lo stesso si attenga a sua volta alle disposizioni ed alle direttive dell'amministrazione; collaborazione per rendere l'ambiente di lavoro più produttivo.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- **Capacità di autoverifica dei risultati ottenuti:** capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi, dell'andamento della propria attività e del personale eventualmente coordinato in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione e tempestiva segnalazione eventuali criticità ai propri superiori.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

<b>4.</b>	<b>Livello di responsabilità assunta</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>10</b>
-----------	--	--------------------------------	-----------

- **Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza:** grado di copertura efficace ed efficiente del proprio ruolo per quanto attiene l'assunzione diretta di responsabilità direttamente assegnate nello svolgimento di funzioni previste da disposizione di legge aventi valenza esterna.

Obiettivi		1	2	3
Minima	Valore 1			
Responsabilità di sub-procedimenti o di incaricato trattamento dati personali	Valore 2			
Responsabilità di procedimento	Valore 4			
Responsabilità di più procedimenti	Valore 6			



Obiettivi		1	2	3
Responsabilità di procedimenti con implicazioni di media entità	Valore 7			
Responsabilità di procedimenti con implicazioni di elevata entità	Valore 8			
Responsabilità di procedimenti complessi con implicazioni di elevata entità	Valore 10			

5. Autonomia		Valore massimo parziale	
		- Personale neoinserto	5
		- Personale esperto	15

- **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di conduzione in maniera autonoma e completa, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie anche complesse, di soluzione di problemi inerenti il lavoro del proprio servizio che richiedono conoscenze tecnico-professionali – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti; capacità di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori.

<i>Personale neoinserto</i>				
Obiettivi		1	2	3
sufficiente	Valore 1			
discreta	Valore 2			
soddisfacente	Valore 3			
buona	Valore 4			
ottima	Valore 5			

<i>Personale esperto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 3			
Più che sufficient	Valore 4			
Discreta	Valore 6			
Significativa	Valore 8			
Soddisfacente	Valore 11			
Buono	Valore 13			
Ottimo	Valore 15			



<b>6.</b>	<b>Competenze professionali</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	
		- <b>Personale neoinserto</b>	<b>15</b>
		- <b>Personale esperto</b>	<b>5</b>

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, o di applicare le disposizioni e le direttive ricevute, anche per il corretto utilizzo di attrezzature ed applicazioni informatiche, o per l'esecuzione di procedure di lavoro.

<i>Personale neoinserto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 4			
Più che sufficiente	Valore 6			
Discreto	Valore 7			
Significativo	Valore 9			
Soddisfacente	Valore 11			
Buono	Valore 13			
Ottimo	Valore 15			

<i>Personale esperto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
sufficiente	Valore 1			
discreta	Valore 2			
soddisfacente	Valore 3			
buona	Valore 4			
ottima	Valore 5			

<b>TOTALE PARTE II</b>	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3

### SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO \*\*\*

	- 1	-
	- parziale nella misura dello 0, ----	-

\*\*\*Il coefficiente di presenza (C) viene calcolato, sulla base della presenza effettiva in servizio (cfr par. 2.2.2). In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano tre decimali.



**NOTE**

data \_\_\_\_\_ Il Dirigente \_\_\_\_\_

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

data \_\_\_\_\_ Il Dipendente \_\_\_\_\_

## All. 6 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. D non titolare di AP/PO

ANNO \_\_\_\_\_

### Anagrafica del dipendente

- Nominativo \_\_\_\_\_
- Inquadramento \_\_\_\_\_
- Posizione economica in godimento \_\_\_\_\_
- Ruolo \_\_\_\_\_
- Unità/servizio di appartenenza \_\_\_\_\_ dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

### CATEGORIA “D” non titolare di AP/PO

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale	VALORE FINALE
Sezione B	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100	
Sezione C	Risultati dei titolari di Posizione organizzativa/alte professionalità	10%	100	
Sezione D- parte I	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	45%	100	
Sezione D- Parte II	Apporto individuale qualitativo	35%	100	
	<b>Totale</b>	100%	100	A = _____ (COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE OBIETTIVI)

<b>DIRIGENTE</b>	
------------------	--



### SEZIONE B

#### RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI - (Fattore b)

<b>OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE</b> (valore medio ponderato)	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (in misura proporzionale)
<b>OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA-</b> per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (in misura proporzionale)
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
Sigla del compilatore (ufficio del personale)	

### SEZIONE C

#### RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA PROFESSIONALITA' - (Fattore c)

<b>OBIETTIVI PO/alta professionalità</b> del servizio di appartenenza (valore medio ponderato)	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (riportare 100% come valore finale) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (riportare 90% come valore finale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (riportare valore esatto come valore finale)
Sigla del compilatore (ufficio del personale)	

### SEZIONE D

#### VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE - (Fattore d)

##### PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato* (parte I)	Apporto qualitativo ponderato* (parte II)
1.							
2.							
3.							
Data assegnazione _____							
Firma del dipendente _____				Firma P.O. _____			
<b>Media ponderata</b>							
Data condivisione valutazione _____							
Firma del dipendente _____				Firma P.O. _____			

\* utilizzare 3 decimali

## PARTE II – APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	15	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
2.	Qualità della prestazione individuale resa	10	
3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	30	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito**</i>
4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	15	<i>Per il personale esperto</i>
		10	<i>Per il personale neo-inserito**</i>
5.	Capacità di apprendimento	15	<i>Per personale neo-inserito**</i>
		5	<i>Per personale esperto</i>
6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	10	
7.	Coinvolgimento personale	15	
<b>Totale</b>		<b>100</b>	

\*\* Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro (nella categoria) da meno o fino a i 12 mesi. A seconda del tipo di tabella utilizzata (personale neo-inserito o esperto) eliminare quella che non interessa.

<b>1.</b>	<b>Impegno profuso</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	
		- <b>Personale neoinserto</b>	<b>20</b>
	Trasversale a tutti gli obiettivi	- <b>Personale esperto</b>	<b>15</b>

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio:** grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni per consentire il buon andamento dell'attività dell'ufficio.



<b>Personale neoinserto</b>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 0			
sufficiente	Valore 1			
Più che sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Significativo	Valore 4			
Soddisfacente	Valore 5			
Buono	Valore 6			
Ottimo	Valore 7			

<b>Personale esperto</b>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Sufficiente	Valore 1			
Discreta	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di altro personale eventualmente assegnato.**

<b>Personale neoinserto</b>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 0			
Sufficiente	Valore 1			
Più che sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Significativo	Valore 4			
Soddisfacente	Valore 5			
Buono	Valore 6			
Ottimo	Valore 7			

<b>Personale esperto</b>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Sufficiente	Valore 1			
Discreta	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale.

<b>Personale neoinserto</b>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 0			
Sufficiente	Valore 1			
Più che sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Soddisfacente	Valore 4			
Buono	Valore 5			
Ottimo	Valore 6			

<b>Personale esperto</b>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Sufficiente	Valore 1			
Discreta	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

<b>2.</b>	<b>Qualità della prestazione individuale resa</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>10</b>
-----------	---	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento dei compiti in misura conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, sulla base di indicazioni di massima ricevute, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza e dei propri collaboratori.

<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			



- **Cordialità e professionalità dimostrate nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti elevate conoscenze tecnico-professionali; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento o espressa disposizione di un superiore.

Obiettivi		1	2	3
Insufficienti	Valore 1			
Sufficienti	Valore 2			
Discrete	Valore 3			
Buone	Valore 4			
Ottime	Valore 5			

<b>3.</b>	<b>Capacità direzionali e gestionali dimostrate</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	
		- <b>Personale neoinserto</b>	<b>20</b>
	Trasversale a tutti gli obiettivi	- <b>Personale esperto</b>	<b>30</b>

- \* **Capacità di valorizzare il personale assegnato e di favorirne la crescita professionale:** valorizzazione di attitudini, capacità e conoscenza del personale derivanti anche dal curriculum studi e/o da precedenti esperienze lavorative, utilizzo dello strumento della delega e responsabilizzazione del personale assegnato; capacità di trasferire competenze al personale, di cogliere i fabbisogni in termini di formazione- addestramento; capacità di valutare prestazioni e risultati del personale assegnato.

<i>Personale esperto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Più che sufficiente	Valore 3			
Discreta	Valore 4			
Significativa	Valore 5			
Soddisfacente	Valore 6			
Buona	Valore 7			
Ottima	Valore 8			



- \* **Capacità di prevenzione e risoluzione conflitti:** capacità di ascolto e comprensione esigenze del personale assegnato e dei colleghi con cui ci si relaziona nell'assolvimento delle proprie funzioni, capacità di gestione e superamento criticità, anche senza l'intervento di superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali.

<i>Personale esperto e neoinserto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Più che sufficiente	Valore 4			
Discreta	Valore 6			
Significativa	Valore 7			
Soddisfacente	Valore 8			
Buona	Valore 9			
Ottima	Valore 10			

- \* **Capacità di programmazione del lavoro e della gestione dei servizi:** capacità di programmare e distribuire compiti e carichi di lavoro in maniera ottimale, favorendo la flessibilità e la interscambiabilità del personale, per assicurare il continuo e corretto funzionamento dei servizi interni e rivolti all'utenza.

<i>Personale esperto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 0			
Sufficiente	Valore 1			
Più che sufficiente	Valore 2			
Discreta	Valore 3			
Significativa	Valore 4			
Soddisfacente	Valore 5			
Buona	Valore 6			
Ottima	Valore 7			

<i>Personale neo inserto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Sufficiente	Valore 1			
Discreta	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buona	Valore 4			
Ottima	Valore 5			



- \* **Leadership dimostrata:** autorevolezza e riconoscimento da parte del personale assegnato del ruolo organizzativo del funzionario; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato.

<i>Personale esperto e neoinserto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

<b>4.</b>	<b>Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	
		- <b>Personale neoinserto</b>	<b>10</b>
		- <b>Personale esperto</b>	<b>15</b>

- \* **Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza:** capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di responsabilità – anche tipo esterno e di tipo contabile di rilevante entità - ; disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima del dirigente - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard.

<i>Personale esperto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Più che sufficiente	Valore 4			
Discreto	Valore 6			
Significativo	Valore 7			
Soddisfacente	Valore 8			
Buono	Valore 9			
Ottimo	Valore 10			

<i>Personale neo inserto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- \* **Polifunzionalità e capacità di coordinamento attività eterogenee di un procedimento:** capacità di trattare pratiche che richiedono competenze e conoscenze diversificate e capacità di gestire attività di competenza dell'ufficio seguite da più persone in modo da far convergere i singoli apporti in funzione della conclusione dei procedimenti o dei processi lavorativi nei tempi programmati e secondo il risultato atteso.

<i>Personale esperto e neo inserito</i>				
Obiettivi		1	2	3
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

		Valore massimo parziale	
5.	Capacità di apprendimento	- Personale neoinserto	15
		- Personale esperto	5

- \* **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, di interpretare ed applicare norme di legge o disposizioni e direttive ricevute, in funzione delle procedure di lavoro da adottare o del corretto adempimento delle attività assegnate a sé ed ai collaboratori.

<i>Personale neoinserto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 4			
Più che sufficiente	Valore 6			
Discreta	Valore 7			
Significativa	Valore 9			
Soddisfacente	Valore 11			
Buona	Valore 13			
Ottima	Valore 15			

<i>Personale esperto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			



Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

<b>6. Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>10</b>
--	--------------------------------	-----------

- \* **Propensione all'utilizzo di nuove tecnologie o nuove procedure di lavoro:** atteggiamento positivo o, meglio, propositivo nei confronti dell'introduzione di nuove tecnologie o procedure di lavoro, previste dal disposizioni di legge ovvero in funzione del miglioramento dell'efficienza o dell'efficacia dei servizi resi all'utenza.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- \* **Atteggiamento di collaborazione con la dirigenza per la programmazione e l'avvio di nuove attività /nuovi servizi o procedure di lavoro**

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

<b>7. Coinvolgimento personale</b>	<b>Valore massimo</b>	<b>15</b>
Trasversale a tutti gli obiettivi		

- \* **Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, al di là delle mansioni di stretta competenza, interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a collaborare con i superiori per la programmazione del lavoro, ad affiancare personale meno esperto, a coordinare il personale assegnato, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente -

altro personale, anche di categoria superiore; collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti a problematiche emerse.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 0			
Sufficiente	Valore 1			
Più che sufficiente	Valore 1,5			
Discreto	Valore 2			
Significativo	Valore 2,5			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- \* **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative e vigilanza sul personale coordinato affinché lo stesso si attenga a sua volta alle disposizioni ed alle direttive dell'amministrazione; collaborazione per rendere l'ambiente di lavoro più produttivo.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 0			
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- \* **Capacità di autoverifica e verifica dei risultati ottenuti e delle prestazioni:** capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi e dello stato di avanzamento di obiettivi e programmi, dell'andamento della propria attività e del personale eventualmente coordinato in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione e tempestiva segnalazione eventuali criticità ai propri superiori, capacità di valutazione delle prestazioni del personale assegnato; disponibilità a fornire elementi informativi utili al controllo di gestione ed alla valutazione strategica.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			



TOTALE PARTE II (D)	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3

**SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO \*\*\***

	- 1	-
	- parziale nella misura dello 0, ----	-

\*\*\*Il coefficiente di presenza (C) viene calcolato, sulla base della presenza effettiva in servizio (cfr par. 2.2.2). In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano tre decimali.

**NOTE**

data \_\_\_\_\_ Il Dirigente \_\_\_\_\_

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

data \_\_\_\_\_ Il Dipendente \_\_\_\_\_

## All. 7 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. D Personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità

**ANNO** \_\_\_\_\_

### Anagrafica del dipendente

- **Nominativo** \_\_\_\_\_
- **Inquadramento** \_\_\_\_\_
- **Posizione economica in godimento** \_\_\_\_\_
- **Ruolo** \_\_\_\_\_
- **Unità/servizio di appartenenza** \_\_\_\_\_ dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

### CATEGORIA “D”

#### Titolare di Alta Professionalità – Posizione Organizzativa

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale	VALORE FINALE
SezioneB	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	20%	100	
SezioneD- parte I	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	40%	100	
SezioneD- parte II	Apporto individuale qualitativo	40%	100	
	<b>Totale</b>	100%	100	A = _____ (COEFFICIENTE DI REALIZZAZIONE OBIETTIVI)

<b>DIRIGENTE</b>	
------------------	--



### SEZIONE B RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI - (Fattore b)

<b>OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE</b> (valore medio ponderato)	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (in misura proporzionale)
<b>OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA-</b> per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale all'80% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 71 al 79% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Inferiore al 71% (in misura proporzionale)
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
Sigla del compilatore (ufficio del personale)	

### SEZIONE C RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA PROFESSIONALITA' - (Fattore c)

Non rilevante per attribuzione della produttività per il personale incaricato di area di posizione organizzativa /alta professionalità.

### SEZIONE D VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE – (Fattore d)

#### PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato* (parte I)	Apporto qualitativo ponderato* (parte II)
1.							
2.							
3.							
Data assegnazione _____							
Firma del dipendente _____ Firma Dir. _____							
<b>Media ponderata</b>							
Data condivisione valutazione _____							
Firma del dipendente _____ Firma Dir. _____							

\* utilizzare 3 decimali



**PARTE II –  
APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	15	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito**</i>
2.	Qualità della prestazione individuale resa	10	
3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	30	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito**</i>
4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	15	<i>Per il personale esperto</i>
		10	<i>Per il personale neo-inserito**</i>
5.	Competenze professionali	15	<i>Per personale neo-inserito**</i>
		5	<i>Per personale esperto</i>
6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	10	
7.	Coinvolgimento personale	15	
	<b>Totale</b>	<b>100</b>	

**\*\*** *Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro (nella categoria e nel profilo) da meno o fino a 12 mesi. A seconda del tipo di tabella utilizzata (personale neo-inserito o esperto) eliminare quella che non interessa.*

<b>1.</b>	<b>Impegno profuso</b> Trasversale a tutti gli obiettivi	<b>Valore massimo parziale</b>	
		- <b>Personale neoinserto</b>	<b>20</b>
		- <b>Personale esperto</b>	<b>15</b>

- \* **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze dell'area:** grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni per consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'ente e di quelli direttamente assegnati.



<i>Personale esperto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

<i>Personale neoinserto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 0			
Sufficiente	Valore 1			
Più che sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Significativo	Valore 4			
Soddisfacente	Valore 5			
Buono	Valore 6			
Ottimo	Valore 7			

- \* **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro.**

<i>Personale esperto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

<i>Personale neoinserto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 0			
Sufficiente	Valore 1			
Più che sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Significativo	Valore 4			
Soddisfacente	Valore 5			
Buono	Valore 6			

Ottimo	Valore 7			
--------	----------	--	--	--

- \* **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio organizzando riunioni periodiche, comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale anche tra aree e settori diversi.

<i>Personale esperto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

<i>Personale neoinserto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 0			
Sufficiente	Valore 1			
Più che sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Soddisfacente	Valore 4			
Buono	Valore 5			
Ottimo	Valore 6			

<b>2.</b>	<b>Qualità della prestazione individuale resa</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>10</b>
-----------	---	--------------------------------	-----------

- \* **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento delle attività e produzione di risultati in conformità ed in coerenza con quanto prevede la propria posizione di lavoro e nei tempi assegnati, sulla base di indicazioni di massima ricevute, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza e dei propri collaboratori.



Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- \* **Professionalità dimostrata nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse o di anticiparle e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti elevate conoscenze tecnico-professionali anche di tipo plurispecialistico; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento o espressa disposizione di un superiore.

Obiettivi		1	2	3
Insufficienti	Valore 1			
Sufficienti	Valore 2			
Discrete	Valore 3			
Buone	Valore 4			
Ottime	Valore 5			

<b>3. Capacità direzionali e gestionali dimostrate</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	
Trasversale a tutti gli obiettivi	- <b>Personale neoinserto</b>	<b>20</b>
	- <b>Personale esperto</b>	<b>30</b>

- \* **Capacità di valorizzare il personale assegnato e di favorirne la crescita professionale:** valorizzazione di attitudini, capacità e conoscenza del personale, utilizzo dello strumento della delega e responsabilizzazione del personale assegnato; capacità di trasferire competenze al personale, di cogliere i fabbisogni in termini di formazione- addestramento; capacità di valutare prestazioni e risultati del personale assegnato; promozione di gruppi di lavoro anche tra soggetti appartenenti ad unità diverse per il raggiungimento di OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA o per la gestione di processi e/o funzioni di staff.

<i>Personale esperto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Più che sufficiente	Valore 3			
Discreto	Valore 4			
Significativo	Valore 5			
Soddisfacente	Valore 6			
Buono	Valore 7			
Ottimo	Valore 8			

<i>Personale neoinserto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- \* **Capacità di prevenzione e risoluzione conflitti:** capacità di ascolto e comprensione esigenze del personale assegnato, capacità di prevenzione, gestione e superamento criticità, anche senza l'intervento di superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali; capacità propositiva per l'adozione di misure organizzative del lavoro in grado di prevenire l'insorgere di conflittualità.

<i>Personale esperto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Più che sufficiente	Valore 4			
Discreto	Valore 6			
Significativo	Valore 7			
Soddisfacente	Valore 8			
Buono	Valore 9			
Ottimo	Valore 10			



<i>Personale neoinserto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- \* **Capacità di programmazione del lavoro e di gestione dei servizi:** capacità di programmare e distribuire compiti e carichi di lavoro in maniera ottimale nell'ambito dell'area, favorendo la flessibilità e la interscambiabilità del personale, per assicurare il continuo ed efficace funzionamento dei servizi interni e rivolti all'utenza e per orientare l'attività al raggiungimento degli obiettivi.

<i>Personale esperto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 0			
Sufficiente	Valore 1			
Più che sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Significativo	Valore 4			
Soddisfacente	Valore 5			
Buono	Valore 6			
Ottimo	Valore 7			

<i>Personale neoinserto</i>				
Obiettivi		1	2	3
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- \* **Leadership dimostrata:** autorevolezza e riconoscimento da parte del personale degli altri funzionari coordinati e del restante personale assegnato del proprio ruolo organizzativo; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato; capacità di gestire in maniera integrata i rapporti con i collaboratori.

<b>Personale esperto e neoinserto</b>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

<b>4.</b>	<b>Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità</b>	<b>Valore massimo parziale</b>		
			- <b>Personale neoinserto</b>	<b>10</b>
			- <b>Personale esperto</b>	<b>15</b>
Trasversale a tutti gli obiettivi				

- \* **Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza:** capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di responsabilità – anche di tipo esterno e di tipo contabile di rilevante entità - ; disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima del dirigente - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard , ovvero nella adozione di provvedimenti finali aventi rilevanza esterna e con implicazioni contabili di propria competenza ovvero in sostituzione della dirigenza.

<b>Personale esperto</b>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Più che sufficiente	Valore 4			
Discreto	Valore 6			
Significativo	Valore 7			
Soddisfacente	Valore 8			
Buono	Valore 9			
Ottimo	Valore 10			

<b>Personale neoinserto</b>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			



- \* **Polifunzionalità e capacità di coordinamento attività eterogenee di un procedimento:** capacità di trattare pratiche/processi di lavoro che richiedono competenze e conoscenze diversificate; capacità di gestire attività di competenza dell'area che coinvolgono più persone in modo da far convergere i singoli apporti in funzione della conclusione dei procedimenti o dei processi lavorativi nei tempi programmati e secondo il risultato atteso; capacità di gestire in maniera integrata attività e servizi anche interessanti più servizi e/o settori e di mantenere un buon sistema di relazioni interpersonali.

<i>Personale esperto e neoinserto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

		<b>Valore massimo parziale</b>	
<b>5.</b>	<b>Competenze professionali</b>	- <b>Personale neoinserto</b>	<b>15</b>
		- <b>Personale esperto</b>	<b>5</b>

- \* **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, di interpretare ed applicare norme di legge o disposizioni e direttive ricevute, di effettuare approfondimenti individuali, in funzione delle procedure di lavoro da adottare o del corretto adempimento delle attività assegnate a sé ed ai collaboratori.

<i>Personale neoinserto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 4			
Più che sufficiente	Valore 6			
Discreto	Valore 7			
Significativo	Valore 9			
Soddisfacente	Valore 11			
Buono	Valore 13			
Ottimo	Valore 15			



<b>Personale esperto</b>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Sufficiente	Valore 1			
Discreto	Valore 2			
Soddisfacente	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

<b>6. Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>10</b>
Trasversale a tutti gli obiettivi		

- **Propensione all'utilizzo di nuove tecnologie o nuove procedure di lavoro:** capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche, di attuare processi di semplificazione nei procedimenti e nella erogazione dei servizi, nonché per realizzare economie o una maggiore efficienza produttiva.

<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- \* **Atteggiamento di collaborazione con la dirigenza per la programmazione e l'avvio di nuove attività /nuovi servizi o procedure di lavoro ovvero per la promozione di nuovi interventi a sostegno dell'economia del territorio.**

<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			



<b>7.</b>	<b>Coinvolgimento personale</b> Trasversale a tutti gli obiettivi	<b>Valore massimo</b>	<b>15</b>
-----------	--	-----------------------	-----------

- \* **Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** attività propulsiva e coordinamento per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente secondo le priorità definite, al di là delle mansioni di stretta competenza; orientamento al risultato; interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a collaborare con i superiori per la programmazione del lavoro, ad affiancare personale meno esperto, a coordinare il personale assegnato, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale; collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti a problematiche emerse; coinvolgimento nelle politiche di contenimento della spesa e di massimizzazione dei costi/benefici delle attività camerali.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- \* **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative e vigilanza sul personale coordinato affinché lo stesso si attenga a sua volta alle disposizioni ed alle direttive dell'amministrazione; collaborazione per rendere l'ambiente di lavoro più produttivo.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

- \* **Capacità di autoverifica e verifica dei risultati ottenuti e delle prestazioni:** capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi e dello stato di avanzamento di obiettivi e programmi, dell'andamento della propria attività e del personale coordinato in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione; tempestività nella segnalazione di eventuali criticità ai propri superiori, **capacità di valutazione delle**



**prestazioni del personale assegnato;** disponibilità a fornire elementi informativi utili al controllo di gestione ed alla valutazione strategica.

Obiettivi		1	2	3
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 2			
Discreto	Valore 3			
Buono	Valore 4			
Ottimo	Valore 5			

TOTALE PARTE II (D)	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3

**NOTE**

data \_\_\_\_\_ Il Dirigente \_\_\_\_\_

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

data \_\_\_\_\_ Il Dipendente \_\_\_\_\_

**All. 8 – Piano di Miglioramento individuale**

	<b>Criticità relative al raggiungimento dei target (in ordine di priorità)</b>	<b>Azioni correttive</b>	<b>Termini di realizzazione</b>
1)		<input type="checkbox"/> Formazione <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/> Altro _____ <small>specificare</small>	
2)		<input type="checkbox"/> Formazione <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/> Altro _____ <small>specificare</small>	
n)		<input type="checkbox"/> Formazione <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/> Altro _____ <small>specificare</small>	

	<b>Migliori performance</b>	<b>Azioni di consolidamento e sviluppo</b>	<b>Termini di realizzazione</b>
1)		<input type="checkbox"/> Formazione <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/> Altro _____ <small>specificare</small>	
2)		<input type="checkbox"/> Formazione <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/> Altro _____ <small>specificare</small>	
n)		<input type="checkbox"/> Formazione <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/> Altro _____ <small>specificare</small>	

	<b>Capacità individuali e competenze professionali da acquisire/migliorare</b>	<b>Azioni di miglioramento</b>	<b>Termini di realizzazione</b>
1)		<input type="checkbox"/> Formazione <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/> Altro _____ <small>specificare</small>	
2)		<input type="checkbox"/> Formazione <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/> Altro _____ <small>specificare</small>	
n)		<input type="checkbox"/> Formazione <input type="checkbox"/> Affiancamento <input type="checkbox"/> Altro _____ <small>specificare</small>	