

# CAMERA DI COMMERCIO DI COSENZA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE: MANUALE OPERATIVO PER LA  
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

<b>Rev.</b> 2 DEL 26.05.2014	<b>Preparato da:</b> SEGRETARIO GENERALE E STRUTTURA TECNICA	<b>Informazione</b> RSU - SINDACATI OIV	<b>Approvato da:</b> DETERMINAZIONE COMMISSARIO N. 39 DEL 26.05.2014
------------------------------------	--	---	--

## Indice

PREMESSA.....	4
SEZIONE 1 - La performance organizzativa.....	4
SEZIONE 2 - La performance individuale della dirigenza.....	5
2.1 Processo di valutazione della performance individuale del Segretario Generale.....	5
2.2 Processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti.....	6
2.3 Criteri di valutazione della performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti.....	6
2.4 Criteri per la determinazione del Coefficiente di Performance complessiva del Segretario Generale e dei Dirigenti .....	7
SEZIONE 3 - Fattori di valutazione della Dirigenza .....	8
3.1 Scheda di valutazione del Segretario Generale.....	8
3.2 Scheda di valutazione dei Dirigenti .....	9
3.3 Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi .....	9
3.4 Monitoraggio intermedio degli obiettivi .....	9
SEZIONE 4 - La performance individuale del personale non dirigente.....	10
4.1 Personale titolare di P.O./AP.....	10
4.1.1 Performance complessiva del personale titolare di PO / AP.....	10
4.1.2 Performance Organizzativa del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: valutazione .....	11
4.1.3 Performance Organizzativa per il personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: remunerazione .....	11
4.1.4 Performance Individuale del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: valutazione .....	12
4.1.5 Performance Individuale del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: remunerazione. ....	13
4.2 Personale non titolare di P.O./AP.....	14
4.2.1 Performance complessiva del personale non titolare di PO / AP.....	14
4.2.2 Performance Organizzativa per il personale non titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: valutazione. ....	16
4.2.3 Performance Organizzativa per il personale non titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: remunerazione. ....	16
4.2.4 Performance Individuale del personale non titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: valutazione. ....	17

4.2.5 Performance Individuale del personale non titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: remunerazione. ....	20
SEZIONE 5 - Fasi del processo di misurazione e valutazione del personale non dirigente .....	22
5.1 Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi .....	22
5.2 Monitoraggio intermedio degli obiettivi del personale .....	22
5.3 Analisi dei dati e valutazione finale .....	22
5.4 Comunicazione dei risultati al personale non dirigente.....	23
5.5 Elaborazione punteggi assegnati nella scheda di valutazione del personale non dirigente .....	23
5.6 Liquidazione.....	24
5.7 Elaborazione di piani di miglioramento individuali .....	24
SEZIONE 6 - La progressione orizzontale .....	24
6.1 Valutazione dei risultati e delle competenze ai fini della progressione.....	25
SEZIONE 7– Allegati .....	27
All. 1 – Fac Simile Scheda Valutazione Performance Segretario Generale .....	28
All. 2 – Fac-Simile Scheda di Valutazione della Performance del Dirigente .....	33
All. 3 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. D Personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità .....	38
All. 4 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. D non titolare di AP/PO.....	50
All. 5 - Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale - Cat. C.....	62
All. 6 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale - Cat. B3 .....	71
All. 7 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale - Cat. B1 .....	79
All. 8 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. A .....	87
All. 9 – Piano di Miglioramento individuale .....	95

## PREMESSA

Il D.Lgs. n. 150 del 2009, 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 programmi 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 il confronto tra il valore assunto dagli indicatori di performance organizzativa definiti annualmente dalla Giunta e i rispettivi target individuati in sede di programmazione, al fine di ricavare la percentuale di raggiungimento del risultato atteso (pr).

La misurazione della performance Organizzativa (PO) è data dalla media aritmetica delle percentuali di raggiungimento dei risultati attesi con riferimento a ciascuno degli n indicatori definiti dalla Giunta :

$$PO = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n pr_i$$

Compete all'organismo indipendente di valutazione (OIV) la valutazione e la certificazione del raggiungimento dei risultati complessivi dell'ente.

Per valori di PO pari o superiori al 90% i target si intendono pienamente raggiunti. Per valori pari o superiori all'81% ma inferiori al 90%, i target si intendono raggiunti al 90%, per valori pari o superiori al 50% ma inferiori all'81%, il raggiungimento dei target è pari alla percentuale raggiunta, per valori inferiori al 50%, i target si intendono non raggiunti.

Sulla base di quanto sopra, si individua un Coefficiente di Performance Organizzativa ( $C_{PO}$ ) da utilizzare ai fini della determinazione della Retribuzione di Risultato spettante ai dirigenti in base ai seguenti valori:

$C_{PO} = 100\%$  per valori di  $PO \geq 90\%$

$C_{PO} = 90\%$  per valori di  $PO \geq 81\%$  e  $< 90\%$

$C_{PO} = PO$  per valori di  $PO \geq 50\%$  e  $< 81\%$

$C_{PO} = 0\%$  per valori di  $PO < 50\%$

## SEZIONE 2 - La performance individuale della dirigenza

---

Il sistema di valutazione della performance individuale ha la finalità di evidenziare l'importanza del contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi dell'Ente, valutando e premiando, 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.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti considera:

- il collegamento tra performance organizzativa ed individuale
- la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa
- l'individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente e collegati ai programmi dell'Ente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione
- l'individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Ente
- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole organizzativo e gestionale dell'Ente.

### 2.1 Processo di valutazione della performance individuale del Segretario Generale

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

1. performance dell'ente nel suo complesso (performance organizzativa – sezione 1 del presente manuale);
2. 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, vista la valutazione proposta dall'OIV la recepisce salvo diversa e motivata determinazione.

## 2.2 Processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti

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

1. performance dell'ente nel suo complesso (performance organizzativa – sezione 1 presente manuale);
2. 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.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal Segretario Generale.

## 2.3 Criteri di valutazione della performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti

L'indicatore di Performance Individuale del dirigente i-esimo ( $PI_i$ ) è pari alla somma dei coefficienti di realizzazione degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente (valori a+b+c, nella scheda di valutazione SG/dirigenti) espressa in termini percentuali:

$$PI_i = (a_i + b_i + c_i) / 100$$

Per valori di PI pari o superiori al 90% i target si intendono pienamente raggiunti. Per valori pari o superiori all'81% ma inferiori al 90%, i target si intendono raggiunti al 90%, per valori pari o superiori al 50% ma inferiori all'81%, il raggiungimento dei target è pari alla percentuale raggiunta, per valori inferiori al 50%, i target si intendono non raggiunti.

Il Coefficiente di Performance Individuale ( $C_{PI}$ ) da utilizzare ai fini della determinazione della Retribuzione di Risultato spettante ai dirigenti può assumere, quindi, i seguenti valori:

$$C_{PI} = 100\% \text{ per valori di } PI \geq 90\%$$

$C_{PI} = 90\%$  per valori di  $PI \geq 81\%$  e  $< 90\%$

$C_{PI} = PI$  per valori di  $PI \geq 50\%$  e  $< 81\%$

$C_{PI} = 0\%$  per valori di  $PI < 50\%$

## 2.4 Criteri per la determinazione del Coefficiente di Performance complessiva del Segretario Generale e dei Dirigenti

L'incidenza dei compensi relativi alla performance organizzativa ed individuale, rispetto alla Retribuzione di Risultato (RR), 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.

Di conseguenza, l'indicatore di Performance Complessiva del Segretario Generale e dei Dirigenti è determinato secondo le formule seguenti:

$$PC_{SG} = 0,65(C_{PIsg}) + 0,35(C_{POsg})$$

Dove  $PC_{SG}$  = Indicatore di Performance Complessiva del Segretario Generale;

$C_{PIsg}$  = Coefficiente di Performance Individuale del Segretario Generale;

$C_{POsg}$  = Coefficiente di Performance Organizzativa del Segretario Generale;

e

$$PC_{DIR} = 0,80(C_{PIdir}) + 0,20(C_{POdir})$$

Dove  $PC_{DIR}$  = Indicatore di Performance Complessiva del Dirigente;

$C_{PIdir}$  = Coefficiente di Performance Individuale del Dirigente;

$C_{POdir}$  = Coefficiente di Performance Organizzativa del Dirigente.

La Retribuzione di Risultato spettante al Segretario Generale/Dirigente è quindi determinata commisurando la Retribuzione Teorica Massima al Coefficiente di Performance Complessiva ( $C_{PC}$ ) dove quest'ultimo è:

$C_{PC} = 100\%$  per valori di  $PC \geq 90\%$

$C_{PC} = 90\%$  per valori di  $PC \geq 81\%$  e  $< 90\%$

$C_{PC} = PC$  per valori di  $PC \geq 50\%$  e  $< 81\%$

$C_{PC} = 0\%$  per valori di  $PC < 50\%$

Da cui si ricava che la Retribuzione di Risultato (RR) è:

$$RR = C_{PC} \times \text{Retribuzione di Risultato Teorica Massima}$$

La Retribuzione di Risultato Teorica Massima (RRTM) è determinata pro quota rispetto alle risorse destinate alla retribuzione di risultato nell'ambito del Fondo per la contrattazione integrativa Area Dirigenza dell'anno di riferimento.

La quota (Q) è differenziata tra le figure dirigenziali, in ragione del livello di responsabilità (LR) connesso al ruolo ricoperto nella struttura organizzativa dal dirigente i-esimo, in base alle seguenti formule:

per il Segretario Generale

$$Q_{sg} = LR_{sg} / (LR_{sg} + \sum_{i=1}^n LR_{dir})$$

per gli altri Dirigenti

$$Q_{dir} = LR_{dir} / (LR_{sg} + \sum_{i=1}^n LR_{dir})$$

Dove:

LR<sub>sg</sub> = 1,5;

LR<sub>dir</sub> = 1

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 dai CCNL e delle norme vigenti.

## SEZIONE 3 - Fattori di valutazione della Dirigenza

---

### 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 5 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 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. Qualora il dipendente proponga artificiosamente la semplificazione degli obiettivi per ridurre l'impegno mantenendo alta la valutazione, il dirigente procederà all'assegnazione d'ufficio mediante comunicazione formale.

In ogni caso, 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.

### 3.4 Monitoraggio intermedio degli obiettivi

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi, devono avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi.

In particolare, tra giugno e agosto, possono essere effettuate verifiche intermedie e vengono tempestivamente segnalate eventuali anomalie o risultati parziali difformi da quanto previsto.

I dirigenti provvedono ad informare il Segretario Generale dell'insorgenza di fattori che non rendono in tutto o in parte raggiungibile l'obiettivo assegnato, 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.

## **SEZIONE 4 - La performance individuale del personale non dirigente**

---

Il sistema di valutazione della performance individuale ha la finalità di evidenziare l'importanza del contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi dell'Ente, valutando e premiando, 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.

### **4.1 Personale titolare di P.O./AP**

#### **4.1.1 Performance complessiva del personale titolare di PO / AP**

La Performance Complessiva del personale non dirigente titolare di PO/AP è remunerata tramite l'istituto della Retribuzione di Risultato, il cui importo massiccio teorico è definito per ciascuna posizione in sede di conferimento dell'incarico.

Dal momento che la Performance Complessiva del personale non dirigente titolare di PO/AP si compone della Performance Organizzativa e della Performance Individuale, l'importo massimo teorico definito in sede di conferimento dell'incarico è ripartito come segue, sulla base della componente che è destinato a remunerare:

Performance Organizzativa: 20%  
Performance Individuale: 80%

La Performance Complessiva è rilevata tramite l'utilizzo della scheda riportata nell'allegato 3 di questo manuale, articolata nelle seguenti sezioni:

- Sezione A: Performance Organizzativa.
- Sezione B: Performance Individuale: Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza.
- Sezione C: Performance Individuale: Risultati Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati.

- Sezione D: Performance Individuale: Apporto Qualitativo e Comportamento Organizzativo.

#### 4.1.2 Performance Organizzativa del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: valutazione

La misurazione della performance Organizzativa (PO) è data dalla media aritmetica delle percentuali di raggiungimento dei risultati attesi con riferimento a ciascuno degli n indicatori definiti dalla Giunta :

$$PO = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n pr_i$$

Compete all'organismo indipendente di valutazione (OIV) la valutazione e la certificazione del raggiungimento dei risultati complessivi dell'ente.

Per valori di PO pari o superiori al 90% i target si intendono pienamente raggiunti.

Per valori pari o superiori all'81% ma inferiori al 90%, i target si intendono raggiunti al 90%.

Per valori pari o superiori al 50% ma inferiori all'81%, il raggiungimento dei target è pari alla percentuale raggiunta.

Per valori inferiori al 50%, i target si intendono non raggiunti.

L'esito della valutazione è riportato nella sezione A della "Scheda di valutazione della performance per il personale titolare di PO/AP" (**Allegato 3 del presente manuale**).

#### 4.1.3 Performance Organizzativa per il personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: remunerazione

In considerazione dei livelli di raggiungimento di performance organizzativa descritti nel paragrafo precedente, l'importo effettivamente riconosciuto della quota di retribuzione di risultato collegata alla Performance Organizzativa è determinato moltiplicando l'importo massimo teorico per il coefficiente  $C_{PO}$  (*Coefficiente Performance Organizzativa*) secondo i seguenti scaglioni:

$C_{PO} = 100\%$  per valori di Performance Organizzativa  $\geq 90\%$

$C_{PO} = 90\%$  per valori di Performance Organizzativa  $\geq 81\%$  e  $< 90\%$

$C_{PO} = PO$  per valori di Performance Organizzativa  $\geq 50\%$  e  $< 81\%$

$C_{PO} = 0\%$  per valori di Performance Organizzativa  $< 50\%$

A seguito del processo di valutazione, fermi i limiti posti dal CCNL, la quota di retribuzione di risultato collegata alla Performance Organizzativa non distribuita in virtù del suddetto scaglionamento, è ridistribuita tra le PO/AP in proporzione al proprio Coefficiente di performance

individuale (calcolato secondo il criterio esposto nel paragrafo 4.1.5), sulla base della seguente formula:

$$QR_{POi} = \sum QN_{POi} * (C_{Pli} / \sum C_{Pli})$$

dove:

$QR_{POi}$  = Quota Ridistribuita di retribuzione di risultato collegata alla Performance Organizzativa riconosciuta alla PO/AP i-esima;

$QN_{POi}$  = Quota Non distribuita di retribuzione di risultato collegata alla Performance Organizzativa alla PO/AP i-esima;

$C_{Pli}$  = Coefficiente di Performance Individuale ottenuto dalla PO/AP i-esima.

#### 4.1.4 Performance Individuale del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: valutazione

Il personale non dirigente titolare di PO / AP è valutato annualmente dal dirigente competente sulla base degli obiettivi assegnati ad inizio anno e riportati nella relativa "Scheda di valutazione della performance per il personale titolare di PO/AP" (**Allegato 3 del presente manuale**).

La valutazione è effettuata con riferimento ai seguenti fattori:

1. risultati del Segretario Generale (peso 20%) e della dirigenza dell'area di appartenenza (peso 80%) (sezione B scheda di valutazione all. 3);
2. obiettivi direttamente assegnati (con apposito incarico di Posizione Organizzativa (sezione C della scheda di valutazione all. 3);
3. apporto qualitativo e comportamento organizzativo compresa la capacità di valutazione delle prestazioni del personale assegnato (relativamente alla proposta di valutazione) (sezione D della scheda di valutazione all. 3)

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

L'esito della valutazione riferito ai suddetti fattori è espresso in un coefficiente sintetico di realizzazione degli obiettivi individuali  $C_{RO}$  determinato come segue:

	FATTORI DI VALUTAZIONE	(A) Peso del fattore	(B) Valore massimo attribuibile	(C) Valore attribuito	(D) = (A)x(C) Valore Ponderato

Sezione B	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	20%	100		
Sezione C	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	40%	100		
Sezione D	Apporto individuale qualitativo	40%	100		
$C_{RO}$ = somma dei valori ponderati delle tre sezioni					

Se il coefficiente sintetico di realizzazione degli obiettivi individuali  $C_{RO}$  è superiore al 90%, i target si intendono pienamente raggiunti.

Per valori pari o superiori all'81% ma inferiori al 90%, i target si intendono raggiunti al 90%.

Per valori pari o superiori al 50% ma inferiori all'81%, il raggiungimento dei target è pari alla percentuale raggiunta.

Per valori inferiori al 50%, i target si intendono non raggiunti.

#### 4.1.5 Performance Individuale del personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: remunerazione.

La remunerazione della performance individuale per il personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità è stabilita nella misura massima del 80% dell'importo definito in sede di incarico a titolo di retribuzione di risultato.

In considerazione dei livelli di raggiungimento di performance individuale descritti nel paragrafo precedente, l'importo effettivamente riconosciuto della quota di retribuzione di risultato collegata alla Performance Individuale è determinato moltiplicando l'importo massimo teorico, aumentato gli eventuali risparmi dovuti alla riduzione dell'ammontare della quota di retribuzione di risultato collegata alla Performance Individuale (vd. par. 4.1.3), per il coefficiente  $C_{PI}$  (*Coefficiente Performance Individuale*) secondo i seguenti scaglioni:

$C_{PI} = 100\%$  per valori di  $C_{RO} \geq 90\%$

$C_{PI} = 90\%$  per valori di  $C_{RO} \geq 81\%$  e  $< 90\%$

$C_{PI} = 50\%$  per valori di  $C_{RO} \geq 50\%$  e  $< 81\%$

$C_{PI} = 0\%$  per valori di  $C_{RO} < 50\%$

A seguito del processo di valutazione, gli eventuali risparmi dovuti alla riduzione dell'ammontare della quota di retribuzione di risultato collegata alla Performance Individuale e le altre risorse non attribuite al personale titolare di PO/AP in virtù del punto 4.1.3 restano acquisite nello specifico fondo destinato alla remunerazione della performance complessiva del personale non dirigente non titolare di PO/AP con riferimento all'anno in cui i risparmi si sono determinati.

## 4.2 Personale non titolare di P.O./AP

### 4.2.1 Performance complessiva del personale non titolare di PO / AP

La Performance Complessiva del personale non dirigente non titolare di PO/AP si compone della Performance Organizzativa e della Performance Individuale.

Conseguentemente, il fondo destinato alla remunerazione della performance del personale non titolare di PO/AP, eventualmente incrementato delle risorse non attribuite al personale non titolare di PO/AP sulla base di quanto previsto al punto 4.1 di questo manuale, è distinto in due quote:

Quota destinata alla remunerazione della Performance Organizzativa ( $Q_{PO}$ ): 20%  
Quota destinata alla remunerazione della Performance Individuale ( $Q_{PI}$ ): 80%

La quota destinata alla remunerazione della Performance Organizzativa è distribuita tra il personale sulla base dei seguenti Coefficienti di Categoria ( $C_c$ )

COEFFICIENTE DI CATEGORIA ( $C_c$ )							
CATEGORIA A		CATEGORIA B		CATEGORIA C		CATEGORIA D	
A1	1,10	B1	1,60	C1	2,80	D1	3,30
A2	1,20	B2	1,70	C2	2,90	D2	3,40
A3	1,30	B3	1,80	C3	3,00	D3	3,50
A4	1,40	B3 VERT.	1,90	C4	3,10	D3 VERT.	3,60
A5	1,50	B4	2,00	C5	3,20	D4	3,70
		B4 VERT.	2,10			D4 VERT.	3,80
		B5	2,20			D5	3,90
		B5 VERT.	2,30			D5 VERT.	4,00
		B6	2,40			D6	4,10
		B6 VERT.	2,50			D6 VERT.	4,20
		B7	2,60				
		B7 VERT.	2,70				

Da cui si ricava che:

- per ogni dipendente  $i$ -esimo, la **Quota teorica massima destinata alla remunerazione della Performance Organizzativa** in capo allo stesso ( $Q_{POi}$ ) è determinata come segue:

$$Q_{POi} = Q_{PO} * (C_{Ci} / \sum C_{Ci})$$

dove:

$Q_{PO}$  = Quota destinata alla remunerazione della Performance Organizzativa;

$C_{Ci}$  = Coefficiente di Categoria del personale i-esimo.

La quota destinata alla remunerazione della Performance Individuale è distribuita **tra i Servizi** sulla base dei medesimi Coefficienti di Categoria ( $C_C$ ) utilizzati per la distribuzione della quota destinata alla remunerazione della Performance Organizzativa.

Da cui si ricava che:

- per ogni servizio j-esimo, la **Quota complessiva destinata alla remunerazione della Performance Individuale** del personale appartenente al servizio ( $Q_{PIj}$ ) è determinata come segue<sup>1</sup>:

$$Q_{PIj} = Q_{PI} * (\sum C_{Cij} / \sum C_{Ci})$$

dove:

$Q_{PI}$  = Quota destinata alla remunerazione della Performance Individuale

$C_{Cij}$  = Coefficiente di Categoria del personale i-esimo assegnato al Servizio j-esimo

$C_{Ci}$  = Coefficiente di Categoria del personale i-esimo.

Non è remunerata la performance complessiva del personale che sia stato in servizio effettivo per un periodo inferiore a cinque mesi o 100 giornate lavorative nel corso dell'anno.

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. 4.2.4), qualora non si provveda al reintegro delle unità eventualmente mancanti nel periodo di riferimento, le somme stanziare per il raggiungimento di

---

<sup>1</sup> Per il personale che nel corso dell'anno ha lavorato in più servizi si userà il criterio della prevalenza temporale

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.

La Performance Complessiva è rilevata tramite l'utilizzo delle schede riportate, per ciascuna categoria, negli allegati da 4 a 8 di questo manuale, articolate nelle seguenti sezioni:

- Sezione A: Performance Organizzativa.
- Sezione B1: Performance Individuale: Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza.
- Sezione B2<sup>2</sup>: Performance Individuale: Risultati del Titolare di Posizione Organizzativa / AP
- Sezione C: Performance Individuale: Risultati Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati.
- Sezione D: Performance Individuale: Apporto Qualitativo e Comportamento Organizzativo.

#### **4.2.2 Performance Organizzativa per il personale non titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: valutazione.**

La misurazione della performance Organizzativa (PO) è data dalla media aritmetica delle percentuali di raggiungimento dei risultati attesi con riferimento a ciascuno degli n indicatori definiti dalla Giunta :

$$PO = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n pr_i$$

Compete all'organismo indipendente di valutazione (OIV) la valutazione e la certificazione del raggiungimento dei risultati complessivi dell'ente.

Per valori di PO pari o superiori al 90% i target si intendono pienamente raggiunti.

Per valori pari o superiori all'81% ma inferiori al 90%, i target si intendono raggiunti al 90%.

Per valori pari o superiori al 50% ma inferiori all'81%, il raggiungimento dei target è pari alla percentuale raggiunta.

Per valori inferiori al 50%, i target si intendono non raggiunti.

L'esito della valutazione è riportato nella sezione A della "Scheda di valutazione della performance per il personale non titolare di PO/AP" (**Allegati da 4 a 8 del presente manuale**).

#### **4.2.3 Performance Organizzativa per il personale non titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: remunerazione.**

---

<sup>2</sup> La Sezione B2 non è prevista per le categorie A e B1.



In considerazione dei livelli di raggiungimento di performance organizzativa descritti nel paragrafo precedente, l'importo della Remunerazione della performance collegata alla Performance Organizzativa ( $R_{POi}$ ) è determinato per ciascun dipendente  $i$ -esimo, moltiplicando l'importo della Quota teorica massima destinata alla remunerazione della Performance Organizzativa in capo allo stesso ( $Q_{POi}$ ) per il coefficiente  $C_{PO}$  (*Coefficiente Performance Organizzativa*) secondo la seguente formula:

$$R_{POi} = Q_{POi} * C_{PO}$$

dove:

- $C_{PO} = 100\%$  per valori di Performance Organizzativa  $\geq 90\%$ ;
- $= 90\%$  per valori di Performance Organizzativa  $\geq 81\%$  e  $< 90\%$
- $= PO$  per valori di Performance Organizzativa  $\geq 50\%$  e  $< 81\%$ ;
- $= 0\%$  per valori di Performance Organizzativa  $< 50\%$ .

A seguito del processo di valutazione, le risorse non attribuite al personale in virtù del suddetto scaglionamento ( $R_{PONA}$ ) restano acquisite nello specifico fondo destinato alla remunerazione della performance individuale del servizio di appartenenza con riferimento all'anno in cui i risparmi si sono determinati.

#### **4.2.4 Performance Individuale del personale non titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: valutazione.**

Il personale non dirigente non titolare di PO/AP è valutato annualmente dal dirigente competente sulla base degli obiettivi assegnati ad inizio anno e riportati nella relativa "Scheda di valutazione della performance per il personale non titolare di PO/AP" (**Allegati da 4 a 8 del presente manuale**).

Le schede di valutazione sono distinte per le categorie A, B, C e D, con ulteriore suddivisione all'interno delle categorie B per i profili professionali, rispettivamente, con trattamento tabellare iniziale B1 e B3.

Il punteggio massimo attribuibile in ciascuna sezione è espresso in centesimi 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).

La valutazione è effettuata con riferimento ai seguenti fattori:

- Fattore b1 (Sezione B1 della scheda di valutazione): fa riferimento ai *risultati conseguiti dal Segretario Generale e dalla dirigenza, rispettivamente pesati al 20% e all'80%*.

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 Generale e dei dirigenti sono quelle previste nel paragrafo 2.3.

- Fattore b2 (Sezione B2 della scheda di valutazione): *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 non titolare di PO/AP, ad esclusione del personale inquadrato nelle cat. A e B1 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 C, all. 3 scheda di valutazione PO /AP**).

Non si tiene conto viceversa degli esiti della valutazione dei comportamenti organizzativi dei predetti soggetti (**Sezione D, all. 3 scheda di valutazione PO /AP**).

Le fasce di raggiungimento degli obiettivi da parte dei titolari di AP/PO influiscono come segue

100	per risultati $\geq 90\%$
90	per risultati $\geq 81\%$ e $< 90\%$
$\geq 50$ e $< 81$	per risultati $\geq 50\%$ e $< 81\%$
0	per risultati $< 50\%$

- Fattore c (Sezione C della scheda di valutazione): 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 per dipendente deve essere uguale a parità di categoria contrattuale. In particolare:

Categoria contrattuale	N° di obiettivi
<b>A</b>	3
<b>B1</b>	3
<b>B3</b>	4

<b>C</b>	5
<b>D</b>	5

- Fattore d (Sezione D – della scheda di valutazione): 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.

Il **peso dei fattori b1, b2, c e d** varia a seconda della categoria di appartenenza del personale riportato nelle relative schede di valutazione dei singoli dipendenti per come indicato nella seguente tabella:

Sezione	FATTORI DI VALUTAZIONE	(A) Peso del fattore per Categoria di appartenenza				(B) Valore massimo attribuibile	(C) Valore attribuito	(D) = (A)x(C) Valore Ponderato
		D	C	B3	A e B1			
B1	b1) Risultati del Segretario Generale (20%) e della Dirigenza (80%)	10%	10%	10%	10%	100		
B2	b2) Risultati conseguiti dal titolare di PO/AP	10%	10%	10%	-	100		
C	c) Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	45%	50%	55%	40%	100		
D	d) Apporto individuale qualitativo	35%	30%	25%	50%	100		
<b>C<sub>RO</sub> = somma dei valori ponderati delle tre sezioni</b>								

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.

L’esito della valutazione riferito ai suddetti fattori è espresso in un coefficiente sintetico di realizzazione degli obiettivi individuali C<sub>RO</sub> determinato come segue:

$$C_{RO} = (b1_p) + (b2_p) + (c_p) + (d_p)$$

dove (b1<sub>p</sub>), (b2<sub>p</sub>), (c<sub>p</sub>), (d<sub>p</sub>) sono i valori ponderati dei punteggi attribuiti ai fattori (b1), (b2), (c), e (d)

#### 4.2.5 Performance Individuale del personale non titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità: remunerazione.

I livelli di raggiungimento della performance individuale descritti nel paragrafo precedente, concorrono a determinare il Coefficiente di Performance Individuale ( $C_{PI}$ ) in base alla formula:

$$C_{PIi} = (C_{ROI} * C_{Ci} * C_{PRI})$$

dove:

- $C_{ROI}$  = coefficiente sintetico di realizzazione degli obiettivi individuali del dipendente i-esimo;
- $C_{Ci}$  = Coefficiente di Categoria del dipendente i-esimo;
- $C_{PRI}$  = Coefficiente di Presenza del dipendente i-esimo;

Il Coefficiente di Presenza<sup>3</sup> ( $C_{PRI}$ ) del dipendente, in particolare, è rilevato nella sezione E della scheda di Valutazione e fa riferimento all'apporto quantitativo del dipendente sulla base della presenza effettiva in servizio. Può assumere un valore compreso tra 0 e 1 (con arrotondamento al terzo decimale) ed è ottenuto dal rapporto tra il totale delle giornate di presenza effettiva ed il totale delle giornate lavorative teoriche annue.

L'importo della remunerazione della Performance Individuale ( $R_{PIi}$ ) è ottenuto moltiplicando il rapporto tra coefficiente  $C_{PI}$  (*Coefficiente Performance Individuale*) e la somma dei  $C_{PI}$  riferiti al personale assegnato al servizio, per l'importo massimo teorico attribuito al servizio j-esimo ( $Q_{PIj}$ ) aumentato degli eventuali risparmi dovuti alla riduzione dell'ammontare della quota di remunerazione collegata alla Performance Organizzativa ( $R_{PONA}$ , vd. par. 4.2.3), secondo la formula:

$$R_{PIi} = (C_{PIij} / \sum C_{PIij}) * (Q_{PIj} + R_{PONAj})$$

dove:

- $C_{PIij}$  = Coefficiente di Performance Individuale del dipendente i-esimo del servizio j-esimo;
- $Q_{PIj}$  = Quota complessiva destinata alla remunerazione della Performance Individuale del personale appartenente al servizio j-esimo;

<sup>3</sup> L'art. 9 comma 3 del DLgs 150/2009 equipara i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale. Su tale aspetto si è 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.

- $R_{PO}NA_j$  = Risorse collegate alla Performance Organizzativa Non Attribuite al personale appartenente al servizio j-esimo.

## **SEZIONE 5 - 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:

### **5.1 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.

### **5.2 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.

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.

### **5.3 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.

#### 5.4 Comunicazione dei risultati al personale non dirigente

I risultati della valutazione sono oggetto di condivisione con il personale interessato. I dirigenti e le PO, i responsabili di servizio, 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 viene trasmessa al valutato. La finalità è quella di generare un percorso di miglioramento, pertanto, il dirigente può direttamente, o attraverso le PO ed i responsabili di servizio, prevedere un confronto con il valutato 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 osservazioni devono tendere a dimostrare attraverso elementi concreti che la valutazione è errata.

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. In assenza di firma del valutato occorre la prova dell'avvenuta notifica.

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

Successivamente alla validazione della Relazione da parte dell'OIV, la struttura tecnica di supporto all'OIV riporta la valutazione del SG e dei dirigenti nelle sezioni B delle schede del personale. L'ufficio del personale riporta i dati necessari a calcolare il coefficiente di presenza.

Infine, vengono elaborati i punteggi assegnati nelle schede di valutazione (Sezioni B, C, D ed E) e, utilizzando la procedura di calcolo sintetico predefinita, si 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.

## 5.6 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.

## 5.7 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. 9 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.

## SEZIONE 6 - La progressione orizzontale

---

Per progressione orizzontale si intende ciò che nel CCNL 31.03.1999 viene definita “progressione economica all'interno della categoria” (Art.5), ovvero un avanzamento di livello retributivo come



risultato del riconoscimento di un livello di “prestazione” (impegno, risultati, competenze) superiore nell’ambito della stessa categoria contrattuale.

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.

### 6.1 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 .

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.9 del CCNL dell’11.4.2008 stabilisce che, ai fini della possibile partecipazione alle procedure selettive per la realizzazione della progressione economica orizzontale, come disciplinate dagli enti in attuazione dell’art.5 del CCNL del 31.3.1999, il lavoratore deve essere in possesso del requisito di un periodo minimo di permanenza nella posizione economica attualmente in godimento dello stesso pari a ventiquattro mesi.*
- verifica che il punteggio ottenuto dal valutato, relativamente ai soli risultati (Sezione C – “Risultati”) nell’ultima e nella penultima valutazione superi il 60% (sbarramento preliminare);
- se lo sbarramento preliminare è superato, determina il punteggio di sintesi (PS) relativo alla valutazione della sezione C e D calcolando il valore medio dei punteggi degli ultimi due anni
- In caso di parità di punteggio per la medesima tipologia di progressione, ha precedenza il dipendente che ha ottenuto il miglior punteggio medio negli ultimi tre anni.
- In caso di ulteriore parità, prevale il dipendente con più anzianità di servizio presso la Camera di commercio.

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

CALCOLO DEL PUNTEGGIO DI SINTESI		
R <sub>t</sub> Media ponderata (Peso 30%) sezione C		
R <sub>t</sub> Media ponderata (Peso 70%) sezione D		
$PS = \text{PUNTEGGIO DI SINTESI} = (R_t + R_{t-1}) / 2$		

Legenda

**R<sub>t</sub>** media ponderata relativa all'ultima valutazione

**R<sub>t-1</sub>** media ponderata relativa alla penultima valutazione

**SEZIONE 7– Allegati**

**All. 1 – Fac Simile Scheda Valutazione Performance Segretario Generale**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE  
AL FINE DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

**NOME COGNOME**

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

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	<p><b>RISULTATO</b></p> <p>Maggiore o uguale al 90% (1<sup>a</sup>)            Dal 81 al 89,99% (2<sup>a</sup>)            Dal 50 al 80,99% (3<sup>a</sup>)            Inferiore al 50% (4<sup>a</sup>)</p>
	<p><b>RISULTATO</b></p> <p>% Raggiungimento del target <input type="text"/></p>
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	<p>Verbale n. ____ del __/__/____</p> <p>Prot. _____</p>

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione A</b> <b>Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale</b>			<b>Max 50</b> <b>Punti</b>
1	Descrizione	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
2	Descrizione	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
3	Descrizione	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
4	Descrizione	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
5	Descrizione	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
6	Descrizione	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione B</b>				<b>Max 22 Punti</b>
<b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b>				
1	Descrizione	Indicatore:	2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative	
2	Descrizione	Indicatore:	2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative	
3	Descrizione	Indicatore:	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
4	Descrizione	Indicatore:	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
5	Descrizione	Indicatore:	1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione C</b> <b>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.</b> <b>Competenze professionali e manageriali dimostrate</b>			<b>Max 28</b> <b>Punti</b>
1	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	
2	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	
3	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	
4	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	
5	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	
6	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	
7	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.G. \_\_\_\_\_

Eventuali OSSERVAZIONI del Segretario Generale:

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



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

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL DIRIGENTE  
AL FINE DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

**NOME COGNOME**

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

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	<p><b>RISULTATO</b></p> <p>Maggiore o uguale al 90% (1<sup>a</sup>)          Dal 81 al 89,99% (2<sup>a</sup>)          Dal 50 al 80,99% (3<sup>a</sup>)          Inferiore al 50% (4<sup>a</sup>)</p>
	<p><b>RISULTATO</b></p> <p>% Raggiungimento del target <input type="text"/></p>
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	<p>Verbale n. ____ del __/__/____</p> <p>Prot. _____</p>

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione A</b>				<b>Max 50</b>
<b>Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>				<b>Punti</b>
1	Descrizione	Indicatore	3 = insoddisfacente 6 = parzialmente soddisfacente 9 = in linea con le aspettative 10 = superiore alle aspettative	
2	Descrizione	Indicatore	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
3	Descrizione	Indicatore	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
4	Descrizione	Indicatore	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
5	Descrizione	Indicatore	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	
6	Descrizione	Indicatore	2 = insoddisfacente 4 = parzialmente soddisfacente 6 = in linea con le aspettative 8 = superiore alle aspettative	

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione B</b>				<b>Max 22</b>
<b>Raggiungimento di specifici obiettivi individuali</b>				<b>Punti</b>
1			2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative	
2			2 = insoddisfacente 3 = parzialmente soddisfacente 4 = in linea con le aspettative 5 = superiore alle aspettative	
3			1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
4			1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	
5			1 = insoddisfacente 2 = parzialmente soddisfacente 3 = in linea con le aspettative 4 = superiore alle aspettative	

**PERFORMANCE INDIVIDUALE**

<b>Sezione C</b>			<b>Max 28 Punti</b>
<b>Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura. Competenze professionali e manageriali dimostrate</b>			
1	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	
2	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	
3	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	
4	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	
5	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	
6	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	
7	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 \_\_\_\_\_ Il Segretario Generale. \_\_\_\_\_

Eventuali OSSERVAZIONI del Dirigente:

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

**All. 3 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. D Personale titolare di  
posizione organizzativa/alta professionalità**

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

<b>Anagrafica del dipendente</b>	
-	Nominativo _____
-	Inquadramento _____
-	Posizione economica in godimento _____
-	Ruolo _____
-	Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

**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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	

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

**CATEGORIA "D"**  
**Titolare di Alta Professionalità – Posizione Organizzativa**

Sezione	FATTORI DI VALUTAZIONE	(A) Peso del fattore	(B) Valore massimo attribuibile	(C) Valore attribuito	(D) = (A)x(C) Valore Ponderato
B1	b1) Risultati del Segretario Generale (20%) e della Dirigenza (80%)	10%	100		
B2	b2) Risultati conseguiti dal titolare di PO/AP		100		
C	c) Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	40%	100		
D	d) Apporto individuale qualitativo	40%	100		
	<b>Totale</b>	100%			
C <sub>RO</sub> = somma dei valori ponderati delle tre sezioni					

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

**SEZIONE B1 (fattore b1)**

**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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
<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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
<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 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)
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>	

**\*\*** *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.*

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

Obiettivi		1	2	3	4	5
insufficiente	Valore 0					
sufficiente	Valore 1					
più che sufficiente	Valore 2					
discreta	Valore 3					
significativo	Valore 4					
soddisfacente	Valore 5					
buona	Valore 6					
ottima	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>						
Obiettivi		1	2	3	4	5
Sufficiente	Valore 1					
Discreto	Valore 2					
Soddisfacente	Valore 3					
Buono	Valore 4					
Ottimo	Valore 5					

<i>Personale neoinserito</i>						
Obiettivi		1	2	3	4	5
insufficiente	Valore 0					
sufficiente	Valore 1					
più che sufficiente	Valore 2					
discreta	Valore 3					
significativo	Valore 4					
soddisfacente	Valore 5					
buona	Valore 6					
ottima	Valore 7					

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promovendo 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	4	5
Sufficiente	Valore 1					
Discreto	Valore 2					
Soddisfacente	Valore 3					
Buono	Valore 4					
Ottimo	Valore 5					

<i>Personale neoinserito</i>						
Obiettivi		1	2	3	4	5

insufficiente	Valore 0	
sufficiente	Valore 1	
più che sufficiente	Valore 2	
discreta	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	4	5
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	4	5
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>	
	Trasversale a tutti gli obiettivi	- <b>Personale neoinserito</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>						
Obiettivi		1	2	3	4	5
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					

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

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

		<i>Personale esperto e neoinserto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Insufficiente	Valore 1					
Sufficiente	Valore 2					
Discreta	Valore 3					
Buona	Valore 4					
Ottima	Valore 5					

<b>4. Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità</b> Trasversale a tutti gli obiettivi	<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 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.

		<i>Personale esperto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</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	

<i>Personale neoinserito</i>						
Obiettivi		1	2	3	4	5
Insufficiente	Valore 1					
Discreta	Valore 2					
Soddisfacente	Valore 3					
Buona	Valore 4					
Ottima	Valore 5					

**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 neoinserito</i>						
Obiettivi		1	2	3	4	5
Insufficiente	Valore 1					
Sufficiente	Valore 2					
Discreta	Valore 3					
Buona	Valore 4					
Ottima	Valore 5					

<b>5.</b>	<b>Competenze professionali</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	
		- <b>Personale neoinserito</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 neoinserito</i>						
Obiettivi		1	2	3	4	5
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	4	5
sufficiente	Valore 1					
discreta	Valore 2					
soddisfacente	Valore 3					
buona	Valore 4					
ottima	Valore 5					

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

- **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.

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

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

**nto 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	4	5
Insufficiente	Valore 1					
Sufficiente	Valore 2					
Discreto	Valore 3					
Buono	Valore 4					
Ottimo	Valore 5					

**à 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	4	5
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	Obiettivo 4	Obiettivo 5

**NOTE**

---

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





**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

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

**All. 4 – 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**

Sezione	FATTORI DI VALUTAZIONE	(A) Peso del fattore	(B) Valore massimo attribuibile	(C) Valore attribuito	(D) = (A)x(C) Valore Ponderato
B1	b1) Risultati del Segretario Generale (20%) e della Dirigenza (80%)	10%	<b>100</b>		
B2	b2) Risultati conseguiti dal titolare di PO/AP	10%	<b>100</b>		
C	c) Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	45%	<b>100</b>		
D	d) Apporto individuale qualitativo	35%	<b>100</b>		
	<b>Totale</b>	100%			
C <sub>RO</sub> = somma dei valori ponderati delle tre sezioni					

**DIRIGENTE**

**SEZIONE B1 (Fattore b1)**

**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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
<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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
<b>Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV</b>	
<b>Sigla del compilatore (ufficio del personale)</b>	

**SEZIONE B2**

**RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA PROFESSIONALITA' -  
(Fattore b2)**

<b>OBIETTIVI PO/alta professionalità del servizio di appartenenza (valore medio ponderato)</b>	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
<b>Sigla del compilatore (ufficio del personale)</b>	

**SEZIONE C**

**VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE - (Fattore c)**

**I RISULTATI**

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

<b>Media ponderata</b>		
Data condivisione valutazione _____		
Firma del dipendente _____ Firma P.O. _____		

\* utilizzare 3 decimali

**SEZIONE D**  
**VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE - (Fattore d)**  
**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>	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 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.

		<i>Personale neoinserto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</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					

		<i>Personale esperto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sufficiente	Valore 1					
Discreta	Valore 2					
Soddisfacente	Valore 3					
Buona	Valore 4					
Ottima	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.**

		<i>Personale neoinserto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</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					

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

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

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

<b>2. 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.

Obiettivi	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

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

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

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

4.	<b>Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità</b>	<b>Valore massimo parziale</b>	
		- Personale neoinserto	<b>10</b>
		- Personale esperto	<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	4	5
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	4	5
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 neoinserto</i>						
Obiettivi		1	2	3	4	5
Insufficiente	Valore 1					
Sufficiente	Valore 2					
Discreto	Valore 3					
Buono	Valore 4					
Ottimo	Valore 5					

5.	Capacità di apprendimento	<b>Valore massimo parziale</b>	
		- Personale neoinserto	<b>15</b>
		- Personale esperto	<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, 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	4	5
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	4	5
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	4	5
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	4	5
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	4	5
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	4	5
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	4	5
Insufficiente	Valore 1					
Sufficiente	Valore 2					
Discreto	Valore 3					
Buono	Valore 4					
Ottimo	Valore 5					

<b>TOTALE PARTE II (D)</b>	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4	Obiettivo 5
----------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

--	--	--	--	--	--

**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. C**

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

<b>Anagrafica del dipendente</b>	
-	Nominativo _____
-	Inquadramento _____
-	Posizione economica in godimento _____
-	Ruolo _____
-	Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

**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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	

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

**CATEGORIA "C"**

Sezione	FATTORI DI VALUTAZIONE	(A) Peso del fattore	(B) Valore massimo attribuibile	(C) Valore attribuito	(D) = (A)x(C) Valore Ponderato
B1	b1) Risultati del Segretario Generale (20%) e della Dirigenza (80%)	10%	<b>100</b>		
B2	b2) Risultati conseguiti dal titolare di PO/AP	10%	<b>100</b>		
C	c) Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	50%	<b>100</b>		
D	d) Apporto individuale qualitativo	30%	<b>100</b>		
	<b>Totale</b>	100%			
$C_{RO}$ = somma dei valori ponderati delle tre sezioni					

**DIRIGENTE**

**SEZIONE B1 (Fattore b1)**

**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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
<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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
<b>Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV</b>	
<b>Sigla del compilatore (ufficio del personale)</b>	

**SEZIONE B2**

**RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA PROFESSIONALITA' -  
(Fattore b2)**

<b>OBIETTIVI PO/alta professionalità del servizio di appartenenza (valore medio ponderato)</b>	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
<b>Sigla del compilatore (ufficio del personale)</b>	

**SEZIONE C**

**VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE - (Fattore c)  
I RISULTATI**

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato* (parte I)	Apporto qualitativo ponderato* (parte II)
<b>Data assegnazione</b> _____							



Firma del dipendente _____ Firma P.O. _____		
Media ponderata		
Data condivisione valutazione _____		
Firma del dipendente _____ Firma P.O. _____		

\* utilizzare 3 decimali

**SEZIONE D**  
**VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE - (Fattore d)**  
**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	4	5
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	4	5
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 promovendo 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	4	5
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	4	5
Insufficiente	Valore 1					
Sufficiente	Valore 4					
Più che sufficiente	Valore 6					
Discreto	Valore 7					
Significativo	Valore 9					
Soddisfacente	Valore 11					
Buono	Valore 13					

Obiettivi		1	2	3	4	5
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	4	5
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	4	5
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	4	5
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	4	5
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	4	5
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					
Responsabilità di procedimenti con implicazioni contabili di media entità	Valore 7					
Responsabilità di procedimenti con implicazioni contabili di elevata entità	Valore 8					
Responsabilità di procedimenti con implicazioni contabili di elevata entità con obbligo di resa del conto	Valore 10					

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

- **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 neoinserito</i>						
Obiettivi		1	2	3	4	5
sufficiente	Valore 1					
discreta	Valore 2					
soddisfacente	Valore 3					
buona	Valore 4					
ottima	Valore 5					

<i>Personale esperto</i>
--------------------------

Obiettivi		1	2	3	4	5
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 neoinserito</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 neoinserito</i>						
Obiettivi		1	2	3	4	5
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>						
Obiettivi		1	2	3	4	5
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	Obiettivo 4	Obiettivo 5

**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. B3**

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

<b>Anagrafica del dipendente</b>	
-	Nominativo _____
-	Inquadramento _____
-	Posizione economica in godimento _____
-	Ruolo _____
-	Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

**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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	

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

**CATEGORIA "B3"**

Sezione	FATTORI DI VALUTAZIONE	(A) Peso del fattore	(B) Valore massimo attribuibile	(C) Valore attribuito	(D) = (A)x(C) Valore Ponderato
B1	b1) Risultati del Segretario Generale (20%) e della Dirigenza (80%)	10%	100		
B2	b2) Risultati conseguiti dal titolare di PO/AP	10%	100		
C	c) Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	55%	100		
D	d) Apporto individuale qualitativo	25%	100		
	<b>Totale</b>	100%			
C <sub>RO</sub> = somma dei valori ponderati delle tre sezioni					

**DIRIGENTE**



**SEZIONE B1**

**RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI - (Fattore b1)**

<b>OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE</b> (valore medio ponderato)	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
<b>OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale</b> (valore medio ponderato)	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
Sigla del compilatore (ufficio del personale)	

**SEZIONE B2**

**RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA PROFESSIONALITA' - (Fattore b2)**

<b>OBIETTIVI PO/alta professionalità del servizio di appartenenza</b> (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 C**

**VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE - (Fattore c)**  
**I RISULTATI**

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

Data condivisione valutazione \_\_\_\_\_

Firma del dipendente \_\_\_\_\_ Firma P.O. \_\_\_\_\_

\* utilizzare 3 decimali

**SEZIONE D**  
**VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE**  
**APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO - (Fattore d)**

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	27	
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale:	18	
4.	Autonomia	5	<i>per personale neo.inserito**</i>
		15	<i>per personale esperto</i>
5.	Competenze professionali	20	<i>per personale neo.inserito**</i>
		10	<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 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>	<b>Valore massimo parziale</b>	<b>27</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	4
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 straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro.**

Obiettivi		1	2	3	4
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				

- **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 (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	4
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				

<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.

Obiettivi		1	2	3	4
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 accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di risoluzione delle problematiche manifestate; 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 espresso o espressa disposizione di un superiore.

Obiettivi		1	2	3	4
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>18</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 sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale, anche di categoria superiore.

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

- **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative.

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

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

Obiettivi		1	2	3	4
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 2				
Discreto	Valore 3				

Buono	Valore 4	
Ottimo	Valore 5	

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

- **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di conduzione in maniera autonoma, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie non complesse, 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.

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

<i>Personale esperto</i>					
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
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 neoinserito</b>	<b>20</b>
		- <b>Personale esperto</b>	<b>10</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, anche per l'utilizzo di attrezzature ed applicazioni informatiche, autovetture di proprietà camerale o per l'applicazione di procedure di lavoro.

<i>Personale neoinserito</i>					
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Insufficiente	Valore da 1a 3				
Sufficiente	Valore da 4 a 6				
Più che sufficiente	Valore da 7 a 9				
Discreto	Valore da 10 a 12				
Significativo	Valore da 13 a 15				
Soddisfacente	Valore da 16 a 18				
Buono	Valore da 18 a 19				

Ottimo	Valore20				
--------	----------	--	--	--	--

<i>Personale esperto</i>					
Obiettivi		1	2	3	4
sufficiente	Valore 1				
discreta	Valore 2				
soddisfacente	Valore 3				
buona	Valore 4				
ottima	Valore 5				
significativa	Valore 6				
soddisfacente	Valore 7				
buona	Valore 8				
ottima	Valore 10				

<b>TOTALE PARTE II</b>	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo 4

**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. B1**

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

<b>Anagrafica del dipendente</b>	
-	Nominativo _____
-	Inquadramento _____
-	Posizione economica in godimento _____
-	Ruolo _____
-	Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

**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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	

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

**CATEGORIA "B1"**

Sezione	FATTORI DI VALUTAZIONE	(A) Peso del fattore	(B) Valore massimo attribuibile	(C) Valore attribuito	(D) = (A)x(C) Valore Ponderato
B1	b1) Risultati del Segretario Generale (20%) e della Dirigenza (80%)	10%	100		
B2	b2) Risultati conseguiti dal titolare di PO/AP	/	/		
C	c) Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	40%	100		
D	d) Apporto individuale qualitativo	50%	100		
	<b>Totale</b>	100%			
$C_{RO}$ = somma dei valori ponderati delle tre sezioni					

**DIRIGENTE**



**SEZIONE B1**

**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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
	<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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
	<b>Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV</b>	
	<b>Sigla del compilatore (ufficio del personale)</b>	

**SEZIONE B2**

**RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA PROFESSIONALITA' -  
(Fattore b2)**

Non rilevante per attribuzione della produttività per il personale della categoria B1

**SEZIONE c**

**VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE - (Fattore c)**

**I RISULTATI**

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

\* utilizzare 3 decimali

**SEZIONE D**  
**VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE**  
**APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO - (Fattore d)**

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Valore massimo parziale	
		1.	Impegno profuso
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale:	20	<i>Per tutto il personale</i>
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 all'intera struttura.

Obiettivi		1	2	3
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 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 del restante personale ausiliario.**

Obiettivi		1	2	3
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 che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale

Obiettivi		1	2	3
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.</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 anche mediante l'organizzazione ottimale del lavoro del personale da coordinare.

Obiettivi		1	2	3
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			

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

- **Disponibilità ad affiancare, sostituire i colleghi del proprio servizio ovvero a svolgere compiti e funzioni non ordinariamente assegnati per fare fronte ad esigenze di servizio; 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.

Obiettivi		1	2	3
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			

- **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	3
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.

<i>Personale neoinserito</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			

<i>Personale esperto</i>				
<b>Obiettivi</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
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 neoinserito</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.

<i>Personale neoinserito</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. 8 – Fac-simile scheda valutazione Performance Individuale – Cat. A**

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

<b>Anagrafica del dipendente</b>	
-	Nominativo _____
-	Inquadramento _____
-	Posizione economica in godimento _____
-	Ruolo _____
-	Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

**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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	

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

**CATEGORIA "A"**

Sezione	FATTORI DI VALUTAZIONE	(A) Peso del fattore	(B) Valore massimo attribuibile	(C) Valore attribuito	(D) = (A)x(C) Valore Ponderato
B1	b1) Risultati del Segretario Generale (20%) e della Dirigenza (80%)	10%	<b>100</b>		
B2	b2) Risultati conseguiti dal titolare di PO/AP	/	/		
C	c) Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	40%	<b>100</b>		
D	d) Apporto individuale qualitativo	50%	<b>100</b>		
	<b>Totale</b>	100%			
C <sub>RO</sub> = somma dei valori ponderati delle tre sezioni					

**DIRIGENTE**



**SEZIONE B1**

**RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI - (Fattore b1)**

	<b>OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)</b>	<b>RISULTATO</b> <input type="checkbox"/> Maggiore o uguale al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
	<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 al 90% (100% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 81 al 89,99% (90% dell'indennità teorica) <input type="checkbox"/> Dal 50 al 80,99% (in misura proporzionale) <input type="checkbox"/> Inferiore al 50% (0)
	<b>Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV</b>	
	<b>Sigla del compilatore (ufficio del personale)</b>	

**SEZIONE B2**

**RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA PROFESSIONALITA' -  
(Fattore b2)**

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

**SEZIONE C**

**VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE - (Fattore c)**

**I RISULTATI**

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

\* utilizzare 3 decimali

**SEZIONE D**  
**VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE**  
**APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO - (Fattore d)**

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Valore massimo parziale	
		1.	Impegno profuso
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	3
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	3
-----------	---	---	---

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	3
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.</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 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	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 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	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			

<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	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			

- **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	3
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 neoinserito</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.

<i>Personale neoinserito</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 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 neoinserito</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.

<i>Personale neoinserito</i>				
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			

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

<b>TOTALE PARTE II</b>	Obiettivo1	Obiettivo2	Obiettivo3
------------------------	------------	------------	------------

--	--	--	--	--

**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. 9 – Piano di Miglioramento individuale

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

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

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