

***COMUNITA' MONTANA  
VALLI DEL MONVISO***

***DOCUMENTO DI DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI  
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE***

*Approvato con Deliberazione della Giunta esecutiva N. 095 del 28/10/2013*

## Premessa

La performance è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che le varie componenti di un'organizzazione (individui, gruppi di individui, unità organizzative, e quindi ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione stessa ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività per i quali essa è stata costituita ed opera.

Da questa definizione, si evidenzia la necessità di un approccio sistemico ed integrato alla misurazione e alla valutazione della performance sia a livello organizzativo che individuale. L'*attività di misurazione* consiste nello svolgimento di "processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato".

L'*attività di valutazione* è, invece, "un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati".

Le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della performance sono elencate nella delibera CIVIT 89/2010, ai sensi della quale esso deve essere in grado di:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse sia i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

### 1. Ambiti della performance organizzativa

L'esigenza di assicurare una effettiva valenza strumentale al sistema di valutazione richiede l'adeguamento dello stesso alle peculiarità organizzative dell'ente.

Oggetto di verifica, in particolare, saranno:

- a) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- b) la rilevazione, ove possibile, del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- d) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- e) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- f) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

## 2. Ambiti della performance individuale

In ragione di quanto sopra esposto, con riferimento agli ambiti della performance organizzativa, la misurazione e la valutazione della performance individuale del *personale dirigente* sarà collegata:

- a) al risultato gestionale complessivo di ente;
- b) ai risultati conseguiti in relazione ad obiettivi individualmente assegnati;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del *personale incaricato di posizione organizzativa* e di alta professionalità sarà collegata:

- a) ai risultati dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità o di riferimento;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- c) al risultato gestionale complessivo di ente.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del *personale appartenente alla carriera impiegatizia* sarà, invece, collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

## 3. Il processo di valutazione

Il processo di valutazione, quindi, si articolerà secondo le seguenti principali macro attività:

Processo	Termine
– Assegnazione degli obiettivi più qualificanti di Area attraverso “l’assegnazione delle risorse” del Bilancio di previsione o il “Piano Esecutivo di Gestione” al personale in P.O. e con incarico di Alta Professionalità. – Assegnazione degli obiettivi individuali al Direttore.	Entro 30 giorni dall’approvazione del Bilancio
Predisposizione da parte del personale in P.O. e con incarico di Alta Professionalità delle schede di sintesi degli obiettivi di performance organizzativa con individuazione degli indicatori.	Entro 15 giorni dall’approvazione del P.E.G.
Monitoraggio nel corso dell’anno dell’attività svolta e dei risultati raggiunti.	Luglio - Settembre
Trasmissione da parte dei Responsabili di Area e del personale con incarico di Alta Professionalità delle relazioni sullo stato di attuazione degli obiettivi.	Entro il 31 Gennaio
Trasmissione, previa validazione dell’O.I.V., da parte del Direttore al Presidente della relazione finale sullo stato di attuazione degli obiettivi. La relazione finale costituisce allegato al Conto del Bilancio dell’anno precedente.	Entro il 28 Febbraio
Valutazione finale.	Febbraio

## 4. Le competenze alla valutazione

Sotto il profilo delle competenze, il Sistema di Misurazione e di Valutazione comporta che:

1. L'O.I.V. accerti il grado di raggiungimento degli obiettivi di Area e degli obiettivi dirigenziali;
2. Il Presidente, con il supporto dell'O.I.V. valuti il Dirigente;
3. Il personale incaricato di P.O. e con incarico di Alta Professionalità sia soggetto a valutazione del Direttore, con il supporto dell'O.I.V.;
4. Il personale incaricato di P.O. e con incarico di Alta Professionalità, valuti il personale appartenente all'Area di competenza o assegnato.

Il sistema risulta, pertanto, costituito dall'insieme delle procedure per la determinazione della Performance Individuale e Organizzativa distinta tra personale incaricato di posizione dirigenziale, organizzativa ed il personale appartenente alle carriere impiegatizie.

Il sistema di valutazione della performance organizzativa si identifica essenzialmente con l'Assegnazione delle risorse o il P.E.G.

Al fine di consentire l'espressione del relativo giudizio, sarà predisposta da parte di ciascun Responsabile di Area e incaricato di Alta Professionalità, al termine dell'esercizio annuale, una relazione sul conseguimento degli obiettivi, che verrà poi trasmessa al Dirigente.

Il Direttore quindi trasmetterà al Presidente una relazione finale complessiva, comprendente la relazione sul conseguimento degli obiettivi del Dirigente, nonché le relazioni finali sullo stato di attuazione degli obiettivi dei Responsabili e incaricati di Alta Professionalità.

Quest'ultima sarà validata dall'O.I.V., il quale procederà altresì, a predisporre, secondo il processo individuato, i documenti di valutazione organizzativa relativi al personale dirigenziale ed al personale incaricato di Posizione Organizzativa e con incarico di Alta Professionalità. Tali documenti saranno trasmessi al Presidente per la presa d'atto e per i provvedimenti di competenza.

Gli esiti della valutazione della performance organizzativa di Area costituiranno elemento di valutazione del personale dipendente appartenente alle carriere impiegatizie.

## **Processo di valutazione del personale in P.O., con incarico di Alta Professionalità e del personale impiegatizio**

### **5. Assegnazione degli obiettivi**

L'assegnazione degli obiettivi avviene mediante "l'assegnazione delle risorse del bilancio di previsione" o "il Piano Esecutivo di Gestione".

Gli obiettivi oggetto di valutazione, finalizzata all'erogazione dei premi di risultato, sono tutti o parte degli obiettivi indicati o riferibili al Piano.

Al fine di consentire la valutazione dei risultati raggiunti, il personale incaricato di P.O. e quello con incarico di Alta Professionalità, in collaborazione con l'O.I.V., predispongono le apposite schede di sintesi di cui all'All. A, individuando gli indicatori/valori di risultato.

Gli obiettivi oggetto di valutazione devono essere individuati fra gli obiettivi di miglioramento o sviluppo riconducibili ai diversi ambiti della performance organizzativa come enunciati al punto 1.

Possono, altresì, costituire oggetto di valutazione, obiettivi di mantenimento ove particolarmente significativi.

Il personale con incarico di P.O. e con incarico di Alta Professionalità illustra al personale assegnato gli obiettivi assegnati allo stesso entro 7 giorni dalla predisposizione.

Il dirigente, nei confronti del personale con incarico di P.O. e con incarico di Alta Professionalità e quest'ultimi con riferimento al personale assegnato, se ritenuto

necessario, infrannualmente e/o in fase di valutazione finale può disporre, altresì, un colloquio con il valutato.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi (es. formazione, affiancamento, etc...).

## **6. Componenti della Valutazione**

Il sistema di misurazione e valutazione, per quanto concerne il personale *incaricato di posizione organizzativa e quello e con incarico di Alta Professionalità*, si fonda su tre elementi valutativi:

- a) performance organizzativa a livello di Ente;**
- b) performance organizzativa a livello di Area;**
- c) performance individuale.**

La *performance organizzativa a livello di Ente* è data dalla media dei risultati riferiti alle singole aree.

La *performance organizzativa a livello di Area* è costituita dalla media delle percentuali di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati a quest'ultima tenuto conto eventualmente del peso relativo se assegnato. I risultati sono espressi nella Tabella di cui all'All. B.

La *performance individuale* è il risultato della valutazione dei comportamenti organizzativi adottati dal singolo responsabile di Area o dall'incaricato di Alta Professionalità. La performance individuale è misurata attraverso le schede individuali di cui all'All. C.

I tre elementi sopra individuati concorrono, secondo le diverse incidenze di seguito indicate:

- a) performance organizzativa a livello di Ente = 30%
- b) performance organizzativa a livello di Area = 30%
- c) performance individuale = 40%

alla valutazione complessiva finale, determinando l'entità del premio di risultato All. D).

Alla valutazione del personale appartenente alle *categorie impiegate* concorrono, nelle seguenti misure:

- a) la performance organizzativa dell'Area di appartenenza = 30%**
- b) la performance individuale = 70%**

La performance individuale è misurata attraverso le schede individuali di cui all'All. E.

Entro i 30 giorni successivi alla comunicazione finale della valutazione i dipendenti possono richiedere un riesame della valutazione, inviando osservazioni scritte al Dirigente, il quale, previa consultazione del Responsabile di Area o dell'incaricato di Alta Professionalità interessati, può disporre, entro 30 giorni dalla ricezione della doglianza, la revisione della valutazione o la conferma della stessa.

Il personale con incarico di P.O. e con incarico di Alta Professionalità può richiedere, entro i 30 giorni successivi alla comunicazione finale della valutazione, al Dirigente, un riesame della stessa.

Le valutazioni, divenute efficaci, vengono conservate nei fascicoli personali dei dipendenti.

## **Processo di valutazione del Dirigente**

### **7. Assegnazione degli obiettivi**

Il Direttore è destinatario di obiettivi individuali attribuiti attraverso le schede di cui all'Allegato A1.

Il grado di conseguimento degli obiettivi è accertato dall'O.I.V.

Al fine di consentire la valutazione dei risultati raggiunti, il Dirigente, in collaborazione con l'O.I.V., indica negli apposti schemi di sintesi gli indicatori/valori di risultato.

Gli obiettivi oggetto di valutazione devono essere individuati fra gli obiettivi di miglioramento o sviluppo riconducibili ai diversi ambiti della performance organizzativa come enunciati al punto 1.

Possono, altresì, costituire oggetto di valutazione, obiettivi di mantenimento ove particolarmente significativi.

## **8. Componenti della Valutazione**

Il sistema di misurazione e valutazione, per quanto concerne il personale dirigenziale, si fonda su tre elementi valutativi:

- a) performance organizzativa a livello di Ente;**
- b) performance organizzativa a livello individuale;**
- c) il grado e la qualità del contributo individuale.**

La *performance organizzativa a livello di Ente* è data dalla media dei risultati riferiti alle singole Aree, stante il ruolo di coordinamento, impulso e gestione generale dell'Ente facente capo al Dirigente.

La *performance organizzativa a livello individuale* è costituita dalla media del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati tenuto conto eventualmente del peso relativo se assegnato. I risultati sono espressi nella Tabella di cui all'Allegato B1.

La *performance individuale* è il risultato della valutazione dei comportamenti organizzativi adottati dal Dirigente. La performance individuale è misurata attraverso la scheda individuale di cui all'Allegato C1. Tale scheda è redatta dal Presidente con la collaborazione dell'O.I.V.

I tre elementi sopra individuati concorrono, secondo le diverse incidenze di seguito indicate:

- a) performance organizzativa a livello di Ente = 30%
- b) performance organizzativa a livello individuale = 30%
- c) grado e qualità del contributo = 40%

alla valutazione complessiva finale, determinando l'entità del premio di risultato.

## **9. Trasparenza**

Gli elementi qualificanti dei contratti decentrati integrativi sottoscritti, gli obiettivi assegnati alle diverse Aree e gli esiti sintetici della valutazione del personale saranno pubblicati sul sito internet della Comunità Montana.

## **10. Disposizioni finali**

Il presente sistema di valutazione trova applicazione a partire dall'anno 2013.

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE**

**ALLEGATI**

# ALLEGATO A

## SCHEDA DI SINTESI INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE PERSONALE P.O. E CON INCARICO DI ALTA PROFESSIONALITÀ

### PARTE I – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

#### ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

#### SCHEDE SINTETICHE

Anno di riferimento: .....

<b>Nome e Cognome</b> .....
<b>Area</b>
<b>Servizio</b>
<b>Sede</b>
<b>Posizione rivestita</b>

#### Obiettivo 1

Peso % =

Descrizione	Indicatore di conseguimento	Valore programmato o target



**Obiettivo 2****Peso % =**

Descrizione	Indicatore di conseguimento	Valore programmato o target

**Obiettivo 3****Peso % =**

Descrizione	Indicatore di conseguimento	Valore programmato o target

**Nota:**

- L'indicatore di conseguimento è un parametro quantitativo rilevabile o un prodotto definito accertabile o un evento definito verificabile che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni : (risultato entro il....., con la firma della convenzione....., con la presentazione della proposta di regolamento....., ecc...).
- Il valore programmato o target è il livello di qualità che si vuole raggiungere : (aumento numero di eventi nel mese di ....., aumento numero di verifiche nell'anno....., diminuzione dei contenziosi per....., ecc...).
- Negli obiettivi di mantenimento occorre indicare il parametro di riferimento (inteso come parametro minimo non riducibile) determinato dalla Carta dei servizi o da fonte regolamentare o legislativa.

## ALLEGATO B

### ACCERTAMENTO DEI RISULTATI

#### Obiettivo 1

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)			
	MIN		MAX	
	100	200	300	400

#### Obiettivo 2

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)			
	MIN		MAX	
	100	200	300	400

#### Obiettivo 3

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)			
	MIN		MAX	
	100	200	300	400

(\*) Nota: 100-non raggiunto; 200-parzialmente raggiunto; 300-raggiunto come concordato; 400-raggiunto e superato.

Valutazione finale:

# ALLEGATO C

## PERSONALE IN POSIZIONE ORGANIZZATIVA

### PARTE II – PERFORMANCE INDIVIDUALE

N°	Fattori di valutazione	Valutazione (*)				
		1	2	3	4	5
1	<i>Competenza 1 (Tecnica)</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di applicare correttamente le conoscenze professionali					
2	<i>Competenza 2 (aggiornamento)</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di mantenere aggiornate nel tempo l'insieme delle conoscenze specifiche previste					
3	<i>Gestione delle risorse umane</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati					
4	<i>Gestione economica ed organizzativa</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità					
5	<i>Tensione al risultato</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato					
6	<i>Flessibilità</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi					
7	<i>Attenzione alla qualità</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito					
8	<i>Innovazione</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative					

Punteggio complessivo : .....X 10

- (\*) Nota: 1 – non ha espresso il comportamento;  
2 – ha parzialmente espresso il comportamento;  
3 – ha espresso il comportamento adeguatamente;  
4 – ha ampiamente espresso il comportamento;  
5 – ha espresso il comportamento in maniera ottimale

## ALLEGATO D

### RISULTATO COMPLESSIVO PERSONALE P.O. E CON INCARICO DI ALTA PROFESSIONALITÀ

#### RISULTATO COMPLESSIVO

Performance organizzativa di Ente = .....

Performance complessiva (PC) = POE (30%) + POA(30%) + PI(40%) = .....

*Legenda:*

POE = Performance Organizzativa di Ente

POA = Performance Organizzativa di Area

PI = Performance Individuale

#### DETERMINAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

TABELLE DI CORRISPONDENZA:

<i>PERFORMANCE COMPLESSIVA</i>	<i>DEFINIZIONE</i>
<185	VALUTAZIONE INSUFFICIENTE
DA 185 A 239	VALUTAZIONE SUFFICIENTE
DA 240 A 290	VALUTAZIONE BUONA
DA 291 A 345	VALUTAZIONE OTTIMA
DA 346 A 400	VALUTAZIONE ECCELLENTE

- A1) Per valutazione insufficiente: Non dovrà essere corrisposta alcuna indennità di risultato
- A2) Per valutazione sufficiente: Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 40% dell'indennità di risultato massima determinata dalla Giunta e pari a .....%
- A3) Per valutazione buona: Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 60% dell'indennità di risultato massima determinata dalla Giunta e pari a .....%
- A4) Per valutazione ottima: Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 96% dell'indennità di risultato massima determinata dalla Giunta e pari a .....%
- A5) Per valutazione eccellente: Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 100% dell'indennità di risultato determinata dalla Giunta

# ALLEGATO E

## VALUTAZIONE PERSONALE DI CARRIERA IMPEGATIZIA

Anno di riferimento: .....

<b>Dipendente:</b>
Area: _____ - Cat: _____

	<i>PUNTI ASSEGNATI ALLE SINGOLE VALUTAZIONI</i>				Punti conseguenti
	<i>Insuff.</i>	<i>Suff.</i>	<i>Buono</i>	<i>Eccellente</i>	
<b>1) COMPETENZE – (Sapere)</b>					
<i>conoscenze tecnico-amministrative</i>	-	1	2	3	
<i>disponibilità ad allargare ed approfondire le proprie conoscenze</i>	-	1	2	3	
<i>disponibilità ed aggiornamento e formazione</i>	-	1	2	3	
<i>capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative</i>	-	1	2	3	
<b>Max punti 12</b>					

	<i>PUNTI ASSEGNATI ALLE SINGOLE VALUTAZIONI</i>				Punti conseguenti
	<i>Insuff.</i>	<i>Suff.</i>	<i>Buono</i>	<i>Eccellente</i>	
<b>2) COMPORTAMENTI – (Sapere essere)</b>					
<i>capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e con gli utenti esterni</i>	-	1	2	3	
<i>attenzione alla qualità dei servizi erogati all'interno e all'esterno</i>	-	1	2	3	
<i>disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi</i>	-	1	2	3	
<i>affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità</i>	-	1	2	3	
<i>continuità e impegno</i>	-	1	2	3	
<b>Max punti 15</b>					

<b>3) RISULTATI – (Sapere fare)</b>	<b>PUNTI</b>	Punti conseguenti
<i>Prestazione insufficiente</i>	Punti da zero a 3	
<i>Prestazione sufficiente</i>	Punti da 4 a 6	
<i>Prestazione buona</i>	Punti da 7 a 10	
<i>Prestazione ottima</i>	Punti da 10 a 13	
	<b>Max punti 13</b>	

<b>TOTALE PUNTI</b>	<b>..... X 10</b>
---------------------	-------------------

Robilante li .....

Il Valutatore .....

## **RISULTATO COMPLESSIVO**

Performance complessiva (PC) = POA (30%) + PI (70%) =

*Legenda:*

POA = Performance Organizzativa di Area

PI = Performance Individuale

## **DETERMINAZIONE PREMI**

TABELLE DI CORRISPONDENZA:

<i>PERFORMANCE COMPLESSIVA</i>	<i>DEFINIZIONE</i>
<185	VALUTAZIONE INSUFFICIENTE
DA 185 A 239	VALUTAZIONE SUFFICIENTE
DA 240 A 290	VALUTAZIONE BUONA
DA 291 A 345	VALUTAZIONE OTTIMA
DA 346 A 400	VALUTAZIONE ECCELLENTE

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE DIRIGENZIALE**

**ALLEGATI**



# ALLEGATO A1

## SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

### PARTE I – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA A LIVELLO INDIVIDUALE

#### ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

#### SCHEDE SINTETICHE

**Anno di riferimento:** .....

<b>Nome e Cognome</b> .....
<b>Posizione dirigenziale</b>

#### Obiettivo 1

**Peso % =**

Descrizione	Indicatore di conseguimento	Valore programmato o target

#### Obiettivo 2

**Peso % =**

Descrizione	Indicatore di conseguimento	Valore programmato o target

#### Obiettivo 3

**Peso % =**

Descrizione	Indicatore di conseguimento	Valore programmato o target

**Nota:**

- L'indicatore di conseguimento è un parametro quantitativo rilevabile o un prodotto definito accertabile o un evento definito verificabile che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni: (risultato entro il....., con la firma della convenzione....., con la presentazione della proposta di regolamento....., ecc...)
- Il valore programmato o target è il livello di qualità che si vuole raggiungere : (aumento numero di eventi nel mese di ....., aumento numero di verifiche nell'anno....., diminuzione dei contenziosi per....., ecc...)
- Negli obiettivi di mantenimento occorre indicare il parametro di riferimento (inteso come parametro minimo non riducibile) determinato dalla Carta dei servizi o da fonte regolamentare o legislativa.

## ▪ ALLEGATO B1

### ACCERTAMENTO DEI RISULTATI DEL DIRIGENTE

#### Obiettivo 1

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)			
	MIN		MAX	
	100	200	300	400

#### Obiettivo 2

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)			
	MIN		MAX	
	100	200	300	400

#### Obiettivo 3

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo assegnato con riferimento all'indicatore di conseguimento e al valore programmato o target.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (*)			
	MIN		MAX	
	100	200	300	400

(\*) Nota: 100-non raggiunto; 200-parzialmente raggiunto; 300-raggiunto come concordato; 400-raggiunto e superato.

IL PUNTEGGIO FINALE E' DATO DALLA SOMMA DEI PUNTEGGI OTTENUTI DIVISO IL NUMERO DEGLI OBIETTIVI OGGETTO DI VALUTAZIONE E DEI PESI QUALORA ATTRIBUITI

Valutazione finale:

# ALLEGATO C1

## PERSONALE DIRIGENZIALE

### PARTE II - GRADO E QUALITA' DEL CONTRIBUTO

N°	Fattori di valutazione	Valutazione (*)				
		1	2	3	4	5
1	<i>Competenza 1 (Tecnica)</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di applicare correttamente le conoscenze professionali					
2	<i>Competenza 2 (aggiornamento)</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di mantenere aggiornate nel tempo l'insieme delle conoscenze specifiche previste					
3	<i>Gestione delle risorse umane</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati					
4	<i>Gestione economica ed organizzativa</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità					
5	<i>Tensione al risultato</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato					
6	<i>Flessibilità</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi					
7	<i>Attenzione alla qualità</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito					
8	<i>Innovazione</i>	1	2	3	4	5
	Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative					

Punteggio complessivo : .....X 10

- (\*) Nota: 1 – non ha espresso il comportamento;  
 2 – ha parzialmente espresso il comportamento;  
 3 – ha espresso il comportamento adeguatamente;  
 4 – ha ampiamente espresso il comportamento;  
 5 – ha espresso il comportamento in maniera ottimale

## RISULTATO COMPLESSIVO

Performance organizzativa di Ente = .....

Performance complessiva (PC) = POE (30%) + POI(30%) + GQC(40%) = .....

*Legenda:*

POE = Performance Organizzativa di Ente

POS = Performance Organizzativa a livello individuale

GQC = Grado-qualità contributo

## DETERMINAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

TABELLE DI CORRISPONDENZA:

<i>PERFORMANCE COMPLESSIVA</i>	<i>DEFINIZIONE</i>
<185	VALUTAZIONE INSUFFICIENTE
DA 185 A 239	VALUTAZIONE SUFFICIENTE
DA 240 A 290	VALUTAZIONE BUONA
DA 291 A 345	VALUTAZIONE OTTIMA
DA 346 A 400	VALUTAZIONE ECCELLENTE

- A1) Per valutazione insufficiente: Non dovrà essere corrisposta alcuna indennità di risultato
- A2) Per valutazione sufficiente: Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 40% dell'indennità di risultato massima determinata dalla Giunta e pari a .....
- A3) Per valutazione buona: Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 60% dell'indennità di risultato massima determinata dalla Giunta e pari a .....
- A4) Per valutazione ottima: Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 96% dell'indennità di risultato massima determinata dalla Giunta e pari a .....
- A5) Per valutazione eccellente: Dovrà essere corrisposta una retribuzione pari al 100% dell'indennità di risultato massima determinata dalla Giunta e pari a .....