

COMUNE DI LOVERE  
PROVINCIA DI BERGAMO



**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
DEI DIPENDENTI, DEGLI INCARICATI DI  
E.Q. E DEL SEGRETARIO COMUNALE**

## SOMMARIO

|      |  |    |
|------|--|----|
| I.   | CRITERI GENERALI E FINALITÀ.....   | 3  |
| II.  | IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....  | 4  |
| III. | ARTICOLAZIONE DELLA PERFORMANCE .....  | 6  |
|      | LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....   | 6  |
|      | LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....   | 7  |
|      | IL PIANO DELLA PERFORMANCE/PIAO .....  | 8  |
| IV.  | LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....  | 9  |
|      | VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE .....  | 9  |
|      | VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE NON<br>TITOLARE DI INCARICHI DI E.Q. .... | 10 |
|      | VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO COMUNALE .....                                      | 11 |
|      | VALUTAZIONE DI PROGETTI SPECIFICI.....   | 11 |
| V.   | PROCEDURA DI VALUTAZIONE.....  | 13 |
| VI.  | DISPOSIZIONI FINALI .....  | 15 |
|      | PROCEDURA DI CONCILIAZIONE .....   | 15 |
|      | LA RELAZIONE SULLE PERFORMANCE .....   | 15 |
|      | SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTE.....  | 1  |
|      | SCHEDA DI VALUTAZIONE E.Q. ....  | 1  |
|      | SCHEDA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO.....  | 2  |

# I. CRITERI GENERALI E FINALITÀ

Il presente documento illustra il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del Comune di Lovere in attuazione dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009.

Il Sistema è adottato dall'organo esecutivo dell'Ente ed è pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto dei principi generali di trasparenza.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

A tal fine, l'amministrazione comunale è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle norme di legge, nonché alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione pubblica.

L'amministrazione comunale è tenuta altresì ad assicurare l'adozione di strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il presente Sistema di valutazione della performance descrive pertanto le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione, in conformità ai principi sopradetti, della Performance organizzativa dell'Ente, Performance individuale dei dipendenti, compresi gli Incaricati di Elevata Qualificazione ed il Segretario Comunale.

La valutazione è finalizzata in particolare a:

- favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- migliorare i comportamenti organizzativi, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell'adempimento, con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è sviluppato secondo una visione unitaria rispetto alle tematiche di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione ed è integrato con il sistema dei controlli interni.

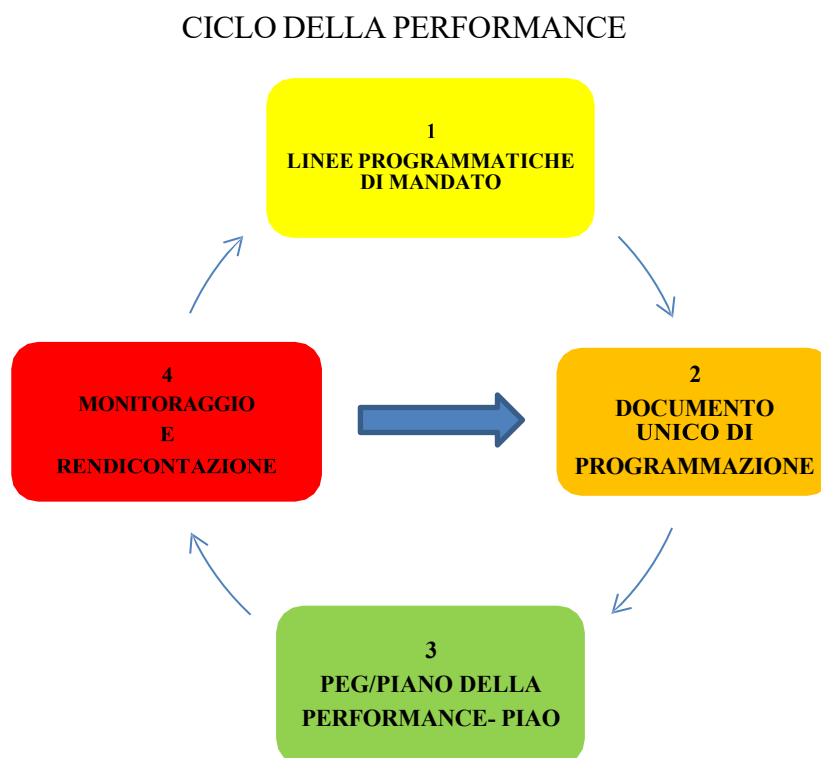
Qualora non venga costituito il nucleo di valutazione, ove riportato successivamente, si intende l'organo indipendente di valutazione (OIV) o il Segretario comunale, se individuato come OIV.

## II. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione è una componente del più ampio ciclo della programmazione e della performance. Infatti, ai fini dell'attuazione dei principi generali sopra descritti, l'Amministrazione comunale sviluppa, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria, il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; l'assegnazione degli obiettivi è fatta anche tenendo conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente e delle risorse attribuite;
- monitoraggio, in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa, settoriale e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Tali fasi si traducono in documenti distinti, come segue:



Ciascuno dei documenti sopra indicati risponde ad una precisa finalità, pertanto:



Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, la fase di controllo e di miglioramento si avvale dei seguenti strumenti:

- Aggiornamento DUP;
- Variazioni Bilancio;
- Variazioni Piano esecutivo di gestione/piano performance all'interno del PIAO
- Valutazione;
- Relazione sulla performance;
- Rendiconto della gestione.

### III. ARTICOLAZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance è definibile come il contributo, costituito dai risultati, che un soggetto, singolo o gruppo o unità organizzativa apporta, attraverso la propria azione, alla realizzazione delle finalità e degli obiettivi dell'amministrazione per il soddisfacimento dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata istituita.

La performance è correlata al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati dall'ente; essa è il risultato di attività che attraverso adeguati comportamenti professionali e particolari modalità di esecuzione, apportano un valore aggiunto rispetto alle prestazioni precedentemente svolte e garantiscono il mantenimento di livelli elevati di qualità dei servizi nel tempo.

La performance è quindi misurabile solo attraverso indicatori in grado di evidenziare i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati.

#### LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Si assume come performance organizzativa dell'Ente il risultato complessivo dell'Ente e delle sue articolazioni settoriali rispetto:

- all'attuazione degli obiettivi in coerenza con gli strumenti di programmazione dell'ente;
- alla qualità dei servizi erogati;
- allo stato di salute dell'ente;

secondo gli indicatori della tabella di seguito indicata:

| MACRO-AMBITO  | FINALITÀ  | INDICATORI  | STRUMENTI A SUPPORTO DELLA MISURAZIONE   |
|---|---|---|--|
| <b>1. Attuazione degli obiettivi e impatto dell'azione amministrativa</b> | Valutare la capacità di realizzare risultati coerenti con gli obiettivi strategici individuati nei documenti programmatici dell'ente.   | Indicatore di sintesi dello stato di attuazione degli obiettivi: valore medio degli obiettivi raggiunti dai settori   | Documento unico di programmazione (DUP)<br>Piano esecutivo di gestione/piano della performance   |
| <b>2. Qualità dei servizi erogati</b>                                     | Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati. Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti. Valutare il grado di soddisfazione dell'utenza in relazione ai servizi erogati. | Indicatori di efficienza, in grado di rilevare il rapporto tra risorse impiegate (input) e quantità di servizi erogati (output).<br>Rispetto di standard di qualità (carta dei servizi)<br>Esiti dei processi di certificazione qualità.<br>Tempestività dei procedimenti amministrativi.<br>Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna. | Carta dei servizi (standard di qualità)<br>Certificazioni di qualità<br>Report sui tempi standard procedimenti amministrativi<br>Customer satisfaction, interna ed esterna |
|   | Valutare la capacità dell'organizzazione di   | Rispetto degli equilibri di bilancio  | Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del   |

| MACRO-AMBITO                       | FINALITÀ   | INDICATORI   | STRUMENTI A SUPPORTO DELLA MISURAZIONE  |
|------------------------------------|--|--|---|
| <b>3.Stato di salute dell'ente</b> | perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità e di benessere organizzativo | Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale<br>Analisi delle entrate<br>Analisi delle spese<br>Livello e tipologia di indebitamento<br>Indicatori di benessere organizzativo | Bilancio.<br>Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale.<br>Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali.<br>Relazione al rendiconto di gestione. Analisi clima organizzativo |

Si assume come **performance organizzativa delle singole aree** il valore medio del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle aree come da Piano della Performance/PIAO.

Laddove un obiettivo/target finale sia il risultato di una attività trasversale a più aree dovrà essere preventivamente definito il criterio di misurazione degli stessi, scegliendo tra le seguenti alternative:

- Il punteggio assegnato al raggiungimento degli obiettivi di settore viene attribuito ad ogni singolo settore che ha contribuito al suo raggiungimento complessivo, quando è difficoltoso segmentare l'attività e distinguere i singoli apporti.
- Il punteggio assegnato al raggiungimento degli obiettivi di settore viene assegnato solo al settore che assume il ruolo di "coordinatore" dell'intera attività, mentre agli altri settori coinvolti è attribuita una valutazione corrispondente al raggiungimento degli obiettivi infra-procedimentali separatamente riconducibili a ciascuno;
- Il punteggio assegnato al raggiungimento degli obiettivi di settore è ripartito tra i settori in percentuali di riparto predefinite sulla base della diversa incidenza della loro attività rispetto all'obiettivo finale, determinata ex ante.

#### LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è intesa come l'apporto del dipendente alla performance generale dell'Ente e come tale valuta i comportamenti e le capacità individuali dello stesso secondo degli item/elementi di valutazione riportati nella scheda di valutazione.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale **Responsabile di Servizio** in posizione di autonomia e responsabilità (**incarico di E.Q.**), è collegata in particolare:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dipendente è collegata in particolare:
- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale pone un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa del settore e le competenze, attitudini e contributi individuali (item).

Ne consegue che la valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale di tutto il personale e degli incaricati di E.Q.

## IL PIANO DELLA PERFORMANCE/PIAO

Si definisce **Piano della performance** il documento che definisce i risultati attesi e i rispettivi indicatori, anche tenendo conto dei risultati raggiunti nell'anno precedente documentati e validati nella relazione annuale. Comprende la raccolta di un set di indicatori di attività correlati al valore di target atteso; essi devono essere preferibilmente numerici e verificabili. La finalità degli indicatori selezionati e dei correlati target, è quella di misurare le attività dei singoli settori/aree.

Gli indicatori di performance organizzativa devono rispondere ai seguenti criteri:

- **Chiarezza:** gli indicatori devono essere facilmente comprensibili dal valutato e dal valutatore;
- **Rilevanza:** devono essere selezionati indicatori che misurino aspetti ritenuti rappresentativi;
- **Certezza:** basati su fonti informative già esistenti;
- **Comparabilità:** disponibili in “serie storiche” e confrontabili con altre realtà.

L'indicatore deve essere sempre accompagnato da un “valore atteso” (o target) che rappresenta l'obiettivo.

In base ai target si distinguono:

- **obiettivi di mantenimento** - quando il valore atteso consiste nel mantenimento del valore storico dell'indicatore e, dunque, nel non peggioramento dello standard quali/quantitativo del servizio, in caso soprattutto di eventi o contesti di particolare difficoltà organizzativa: turn over, eventi imprevisti, assenze di personale prolungate;
- **obiettivi di miglioramento** - quando il valore atteso consiste nel miglioramento del valore storico dell'indicatore e, dunque, nel miglioramento dello standard quali/quantitativo del servizio;
- **obiettivi di innovazione** - quando il valore atteso fa riferimento ad un nuovo indicatore o viene richiesta una modalità di raggiungimento del target diversa rispetto alla modalità “storica”.

Al fine di realizzare il raccordo tra il Piano della performance e il sistema dei controlli interni e di prevenzione della corruzione devono essere altresì previsti e misurati:

- indicatori di efficienza;
- indicatori collegati alle misure del piano di prevenzione della corruzione;
- indicatori collegati alle risultanze dell'attività di controllo interno.

Il piano deve prevedere anche indicatori per la misurazione del gradimento da parte degli stakeholders esterni e per il monitoraggio del rispetto dei principi sulle pari opportunità.

Il piano può frammentare gli obiettivi/target del settore in set di obiettivi/target riferiti ai singoli servizi del settore stesso.

È facoltà della Giunta, in sede di approvazione del Piano della performance, attribuire una pesatura agli obiettivi, differenziandoli in considerazione della loro strategicità e complessità.

È facoltà della Giunta, in sede di approvazione del PEG/Piano della performance, assegnare al Segretario Comunale specifici obiettivi attribuendone la relativa pesatura in considerazione della loro strategicità e complessità.

## IV.LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

La valutazione della performance individuale degli incaricati di E.Q. ha come base di partenza il punteggio ottenuto dalla valutazione della performance organizzativa del settore di appartenenza e cioè del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Piano della Performance al settore stesso.

Rispetto alla valutazione individuale complessiva espressa in centesimi (**max 100**) si **attribuiscono massimo 40 punti alla performance organizzativa e massimo 60 punti alla valutazione della performance individuale.**

La valutazione complessiva, al fine dell'erogazione dell'incentivo della Retribuzione di Risultato, tiene conto di entrambe le valutazioni sopra descritte, quella relativa alla performance organizzativa e quella relativa ai comportamenti.

I punteggi ottenuti dalle due valutazioni sono sommati.

Il conseguimento di un punteggio inferiore a 50 rappresenta giustificato motivo per la revoca dell'incarico. Per gli incaricati di E.Q. si utilizza l'allegata Scheda di Valutazione (allegato A).

I criteri per la determinazione della retribuzione di Risultato dei titolari di incarico di EQ vengono definiti in fase di contrattazione (art. 7 c. 4 lett. v CCNL 2022)

La quota effettiva di Retribuzione di Risultato spettante ai singoli titolari di E.Q. viene poi calcolata in base al punteggio totale raggiunto a seguito della valutazione della Performance individuale (performance organizzativa + item comportamentali) secondo la seguente tabella:

| Punteggio ottenuto nella valutazione | % di erogazione del budget           |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| < 50                                 | Nessuna retribuzione                 |
| Da 50 a 75                           | In proporzione al punteggio ottenuto |
| Da 76 a 80                           | 80%                                  |
| Da 81 a 85                           | 85%                                  |
| Da 86 a 90                           | 90%                                  |
| Da 91 a 95                           | 95%                                  |
| Da 96 a 100                          | 100%                                 |

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE

### DIPENDENTE NON TITOLARE DI INCARICHI DI E.Q.

Per il resto del personale il risultato della performance organizzativa del settore di appartenenza rappresenta il punto di partenza della valutazione con un pesatura pari a 30 punti quale incidenza del raggiungimento degli obiettivi anche alla performance individuale.

Rispetto alla valutazione individuale complessiva espressa in centesimi (**max 100**) si attribuiscono **massimo 50 punti alla performance organizzativa, da riportare alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi, e massimo 50 punti ad altri criteri al fine di raggiungere una valutazione sulla performance individuale.**

Al fine di assicurare ai dipendenti che il processo valutativo sia improntato a maggiore oggettività, laddove, nel corso dell'anno di valutazione, il Responsabile ritenga che si siano verificati eventi che potrebbero essere considerati ai fini di una eventuale valutazione negativa, questi, laddove non ricorrano gli estremi per l'attivazione di una procedura sanzionatoria, è tenuto a effettuare una comunicazione per email, nella quale informa il dipendente della possibilità di tenere conto dell'accaduto in sede valutativa.

Al fine di assicurare omogeneità al processo valutativo, anche in considerazione degli effetti conseguenti all'utilizzo degli esiti ai fini della progressione economica o di altri istituti, la valutazione nei confronti dei dipendenti viene proposta dal Responsabile competente e condivisa in sede di conferenza dei Responsabili, presieduta dal Segretario comunale.

Per il personale si utilizza l'allegata Scheda di Valutazione (**allegato B**).

Il Fondo complessivo, determinato in un unico importo in sede di CCDI destinato alla Performance individuale viene suddiviso tra il personale dipendente secondo le modalità ed i termini fissati dal medesimo CCDI di competenza, al fine di poter calcolare la quota teorica di Produttività spettante al singolo dipendente.

La quota effettiva di Produttività individuale spettante al singolo dipendente viene poi calcolata in base al punteggio totale raggiunto a seguito della valutazione della Performance individuale secondo la seguente tabella.

| Punteggio ottenuto nella valutazione | % di erogazione del budget           |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| < 50                                 | Nessuna retribuzione                 |
| Da 50 a 75                           | In proporzione al punteggio ottenuto |
| Da 76 a 80                           | 80%                                  |
| Da 81 a 85                           | 85%                                  |
| Da 86 a 90                           | 90%                                  |
| Da 91 a 95                           | 95%                                  |
| Da 96 a 100                          | 100%                                 |

Per quanto riguarda le modalità di suddivisione del fondo della performance organizzativa si rinvia a quanto stabilito dal CCDI.

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL SEGRETARIO COMUNALE

La valutazione della performance del Segretario Comunale, al fine dell'erogazione dell'incentivo della Retribuzione di Risultato, tiene conto della valutazione relativa a 2 fattori:

- la performance organizzativa (obt piano performance assegnati oltre ad eventuali funzioni aggiuntive)
- la performance individuale del Segretario (comportamenti professionali).

I punteggi ottenuti dalle valutazioni sono sommati.

Rispetto alla valutazione individuale complessiva espressa in centesimi (**max 100**) si attribuiscono **massimo 40 punti alla performance organizzativa, (valutazione dei risultati raggiunti) e massimo punti 60 alla performance individuale (valutazione dei fattori comportamentali).**

Per il Segretario Comunale si utilizza l'allegata Scheda di Valutazione (allegato C).

La quota teorica, in termini percentuali, di Retribuzione di Risultato spettante al Segretario Comunale è definita nel decreto sindacale di nomina del Segretario comunale, in conformità al CCNL di categoria.

La quota effettiva di Retribuzione di Risultato spettante al Segretario comunale viene poi calcolata in base al punteggio totale raggiunto (performance organizzativa + performance individuale) secondo la seguente tabella:

| Punteggio ottenuto nella valutazione | % di erogazione del budget           |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| < 50                                 | Nessuna retribuzione                 |
| Da 50 a 75                           | In proporzione al punteggio ottenuto |
| Da 76 a 80                           | 80%                                  |
| Da 81 a 85                           | 85%                                  |
| Da 86 a 90                           | 90%                                  |
| Da 91 a 95                           | 95%                                  |
| Da 96 a 100                          | 100%                                 |

## VALUTAZIONE DI PROGETTI SPECIFICI

L'Ente può definire specifici progetti finalizzati al conseguimento di obiettivi dell'ente, anche di mantenimento, definiti nel piano della performance o in altri analoghi strumenti di programmazione della gestione che siano oggetto di finanziamento ai sensi dell'art. 80 del CCNL del comparto funzioni locali 16.11.2022.

I progetti di cui al comma precedente sono proposti all'Amministrazione, dai Responsabili di servizio, di norma, entro il termine previsto per l'approvazione del Piano della performance, completi delle seguenti indicazioni:

- Data di inizio e conclusione
- Modalità di attuazione
- Aspettative di risultato
- Risorse umane individuate
- Stima delle ore di lavoro richieste

Con riferimento al comma precedente, nella individuazione delle risorse umane, si dovrà tenere conto del principio di rotazione, laddove non siano richieste specifiche professionalità e in ogni caso dovranno essere preferiti i dipendenti che non siano stati destinatari di altri emolumenti accessori, anche se riferiti ad altri istituti contrattuali.

Le "aspettative di risultato" debbono essere espresse mediante l'utilizzo di indicatori da cui si evinca in beneficio apportato all'amministrazione utilizzando almeno una delle seguenti prospettive:

efficienza, efficacia, economicità, adempimento, garanzia.

L'ammontare delle somme richiamate nel presente articolo è ripartito, tra i dipendenti che effettivamente abbiano preso parte ai progetti, in proporzione al punteggio conseguito, nel rispetto dei seguenti criteri:

- grado di responsabilità / coordinamento (da 0 a 5), da sommarsi al grado di partecipazione
- grado di partecipazione (da 0 a 5)
- la quota disponibile per la remunerazione è divisa per la sommatoria dei punteggi come individuati, senza dar luogo a economie.

La liquidazione dei progetti specifici verrà effettuata sulla base di una relazione finale di rendicontazione con indicazione delle percentuali di partecipazione di ciascun dipendente e dei risultati conseguiti, redatta dal responsabile di progetto.

L'erogazione del premio dovrà essere effettuata in proporzione al grado di raggiungimento del risultato atteso, fino alla non erogazione in caso di progetto non effettuato.

# V.PROCEDURA DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione è articolato in tre fasi fondamentali:

- iniziale;
- intermedia;
- finale.

## **FASE INIZIALE – DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI**

La fase iniziale è caratterizzata dalla definizione e dall'assegnazione degli obiettivi organizzativi.

Gli obiettivi vengono definiti nel Piano della performance/PIAO, per cui l'approvazione di tali documenti equivale ad assegnazione degli obiettivi ai dipendenti e alle aree. Nelle more della redazione formale di tali documenti, è possibile anticipare l'assegnazione di alcuni obiettivi mediante atto deliberativo della Giunta comunale.

Rimane a carico dei Responsabili la comunicazione degli obiettivi alla struttura ed ogni aspetto organizzativo necessario per il loro raggiungimento, ivi compreso l'assegnazione di obiettivi e/o di fasi procedurali a singoli collaboratori.

## **FASE INTERMEDIA – MONITORAGGIO**

Ogni Responsabile titolare di incarico di E.Q. in relazione alla rispettiva competenza, è deputato alla raccolta e alla comunicazione dei dati alla Giunta comunale, necessari per il monitoraggio costante degli obiettivi, da rendere tramite Informativa con cadenza semestrale, anche ai fini di un'eventuale rimodulazione o revisione degli stessi. I responsabili dovranno fornire entro il 31.07 una apposita informativa riguardo il mantenimento o la richiesta di modifica degli obiettivi in origine assegnati. La giunta dovrà deliberare la riassegnazione entro il 30.09, al fine di dare la possibilità ai dipendenti di raggiungere i risultati attesi.

## **FASE FINALE - VALUTAZIONE**

Entro il 28.02 di ogni anno:

- ciascun Responsabile rendiconta con apposito report e breve relazione, rispetto agli indicatori dati, la performance organizzativa del proprio settore e lo trasmette al Segretario comunale.  
La rendicontazione delle singole Aree costituisce la Relazione finale sulla performance la quale pertanto evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. La relazione sulle performance fa riferimento al Piano delle performance e riporta sia l'esito delle verifiche effettuate nel corso dell'anno, sia il giudizio complessivo riferito all'anno in esame, riguardo allo stato di attuazione di ciascun obiettivo, con riferimento ai progetti e alle politiche a cui è collegato.
- il Segretario Comunale rendiconta con apposito report e breve relazione i propri obiettivi e la trasmette al Sindaco;
- il Segretario Comunale analizza la rendicontazione della performance organizzativa e propone i punteggi per ogni area;
- i Responsabili di Area predispongono le bozze di valutazione della performance individuale del personale dipendente di propria competenza;
- previa Conferenza dei Responsabili di Area, presieduta dal Segretario Comunale, gli stessi procedono al coordinamento della valutazione della performance individuale del personale dipendente (compilazione scheda allegato B), trasmettendola ai diretti interessati, entro il 31.03;
- il Segretario Comunale procede alla proposta di valutazione della performance individuale dei

Responsabili, sentito il Sindaco (compilazione scheda allegato A) e la presenta ai diretti interessati;

- il Sindaco procede alla valutazione della performance individuale del Segretario Comunale (compilazione scheda allegato C), trasmettendola al diretto interessato, entro il 31.03;

Concluso il sopracitato processo di rendicontazione e valutazione, il Segretario Comunale trasmette al Nucleo di valutazione/OIV la relazione finale della performance organizzativa, le valutazioni della performance individuale del personale dipendente (schede allegato B), le proposte di valutazione della performance individuale dei Responsabili di area e incaricati di E.q. (schede allegato A).

| <b>Fasi</b>         | <b>Pianificazione</b>   | <b>Programmazione</b>  | <b>Controllo</b>   | <b>Rendicontazione</b>   | <b>Valutazione</b>   | <b>Premialità</b>  |
|---------------------|---|--|--|--|--|--|
| <b>Attività</b>     | Rilevazione e analisi dei bisogni dei Cittadini e degli utenti – Definizione strategie di medio e lungo periodo | Definizione degli obiettivi triennali di performance           | Eventuale verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti   | Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni                                  | Valutazione dei risultati e delle prestazioni delle E.Q. e del personale | Erogazione istituti premialità                                     |
| <b>Responsabili</b> | Consiglio-Giunta  | Giunta comunale  | Titolari E.Q. - Segretario – Giunta comunale                             | Titolari E.Q. - Segretario   | Titolari E.Q. - Segretario – Sindaco- OIV se costituito                  | Ufficio competente   |
| <b>Strumenti</b>    | Linee programmatiche e di mandato - Bilancio e RPP  | PEG – Piano della performance PIAO – Indicatori di performance | Proiezione degli indicatori - Relazioni eq. - Aggiornamento PIAO         | Rendicontazione delle E.q., del Segretario   | Schede di valutazione individuale e organizzativa                        | Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva              |
| <b>Tempistiche</b>  | Entro 3t  | Entro termine approvazione bilancio o comunque entro il 28.02  | Cadenza semestrale a partire (relazione resp. entro 31.07- Giunta 30.09) | Rendicontazione titolari E.Q. E Segretario per quanto di competenza entro febbraio | 31.03 per tutte le valutazioni   | In base a contrattazione collettiva e preferibilmente entro aprile |

# VI.DISPOSIZIONI FINALI

## PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Al sorgere di eventuali contrasti sulla valutazione tra i soggetti responsabili della stessa ed i valutati, il ricorrente chiede contraddittorio-procedura di conciliazione al soggetto valutatore indicando le proprie motivazioni nella scheda di valutazione, entro 5 giorni dalla ricezione della stessa. Laddove anche all'esito del contraddittorio dovessero permanere discordanze sulla valutazione, la decisione è rimessa al Segretario comunale o, se presente, al Nucleo di valutazione che decide in via definitiva entro il termine di 5 giorni (lavorativi) dalla ricezione dell'istanza di conciliazione, riferendo agli interessati e al Sindaco.

Il Nucleo di valutazione si riunisce per la validazione dei risultati di rendicontazione e valutazione della performance dell'Ente, trasmettendone gli esiti alla Giunta Comunale ai fini delle relative determinazioni finali.

Il/ la dipendente mantiene possibilità di contestazione della scheda e permane la possibilità di conciliazione, mantenendo sempre :

- diritto degli accessi agli atti,
- diritto di presentare osservazioni al valutatore
- possibilità di attivare le tutele previste dall'ordinamento.

## LA RELAZIONE SULLE PERFORMANCE

A conclusione del ciclo della performance, e comunque non oltre il 30 giugno, l'Amministrazione predispone e pubblica la Relazione sulle performance e la sottopone all'esame del Nucleo di valutazione ai fini della validazione. La "Relazione sulla performance" evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi di ente e di settore raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La relazione sulle performance fa riferimento al Piano delle performance e riporta sia l'esito delle verifiche effettuate nel corso dell'anno, sia il giudizio complessivo riferito all'anno in esame, riguardo allo stato di attuazione di ciascun obiettivo, con riferimento ai progetti e alle politiche a cui è collegato.

La relazione sulle performance è validata dal Nucleo di valutazione successivamente all'approvazione da parte della Giunta Comunale.

ALLEGATI: schede di valutazione.

# SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTE

**COMUNE DI LOVERE  
PROVINCIA DI BERGAMO**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTE  
PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_**

**COGNOME, NOME E RUOLO DEL  
DIPENDENTE VALUTATO**

**VALUTATORE**

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

|   | <b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b> | <b>COMPORAMENTO ATTESO</b>  | <b>DESCRIZIONI</b>  | <b>PUNTEGGIO</b> |
|---|-------------------------------|---|---|------------------|
| 1 | INIZIATIVA PROFESSIONALE      | Capacità di affrontare i problemi lavorativi proponendo soluzioni di propria iniziativa senza attendere le sollecitazioni del superiore o dei colleghi;<br>Capacità di cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro;<br>Capacità di affrontare emergenze e imprevisti;<br>Capacità di ricercare soluzioni nuove ampliando i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi;<br>Capacità di ricercare strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività.<br>Capacità propositiva per migliorare la prestazione | Soluzioni migliorative proposte (nuove modalità di analisi, nuove tecniche e modi di lavoro)<br>Ottimizzazione dei tempi di lavoro<br>Azioni intraprese in autonomia. | DA 0 A 20        |

|   |   |  |   |           |
|---|---|--|---|-----------|
|   |   |  |   |           |
| 2 | ATTENZIONE ALLA QUALITA' PER IL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA   | <p>Capacità di orientare il lavoro alla soddisfazione dell'utenza.</p> <p>Capacità di ottimizzare le attività di competenza.</p> <p>Capacità di rispettare le scadenze evitando correzioni o rifacimenti in corso d'opera.</p> <p>Capacità di fornire indicazioni esaurienti, precise, puntuali ed adeguate alle richieste degli amministratori, superiore, collaboratori e cittadini.</p>                               | <p>Mancanza di reclami significativi da parte dell'utenza.</p> <p>Proposte di miglioramento del servizio rivolte all'utenza.</p> <p>Incidenza dell'errore nello svolgimento del lavoro.</p> | DA 0 A 10 |
| 3 | ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE   | <p>Capacità ed interesse ad ampliare e approfondire le proprie conoscenze professionali cogliendo le opportunità offerte dall'ente (corsi, testi) e agendo di propria iniziativa.</p> <p>Capacità di trasferire le maggiori conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi</p> <p>Capacità di applicare nel lavoro le conoscenze e competenze acquisite per aggiornare e razionalizzare i procedimenti.</p> | <p>Corsi di formazione frequentati.</p> <p>Procedure razionalizzate.</p> <p>Trasferimento di conoscenze ai colleghi.</p>  | DA 0 A 5  |
| 4 | ORIENTAMENTO AI RISULTATI   | <p>Spirito collaborativo nell'attuazione degli obiettivi assegnati al settore.</p> <p>Capacità di lavorare fornendo soluzioni e proposte per raggiungerli, cercando di anticipare i problemi che potrebbero ostacolare l'azione amministrativa</p> <p>Capacità di lavorare utilizzando gli strumenti di programmazione, controllo, verifica finale e rendicontazione.</p>  | <p>Obiettivi raggiunti Casi critici affrontati e risolti</p> <p>Duttilità alle esigenze gestionali</p>  | DA 0 A 10 |
| 5 | COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE ORGANIZZATIVE DELL'ENTE - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI | <p>Capacità di collaborare in modo efficace con gli altri uffici dell'ente.</p> <p>Capacità di relazionarsi con i colleghi e superiori. Cortesia e Gentilezza intese come rispetto e considerazione dei colleghi al fine di creare un clima organizzativo favorevole. Rispetto degli impegni assunti in via gerarchica e nei rapporti orizzontali</p>  | <p>Promozione di gruppi di lavoro per questioni intersettoriali.</p> <p>Assenza di conflitti</p> <p>Capacità di ascolto</p> <p>Propensione alla collaborazione</p>                          | DA 0 A 15 |

|               |                          |  |  |                      |
|---------------|--------------------------|--|--|----------------------|
| 6             | PUNTUALITA' E ASSIDUITA' | Puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza, e di applicazione nel lavoro. | Presenza, puntualità nello svolgimento degli obiettivi, assenza di procrastinazione  | DA 0 A 10            |
| 7             | RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI | Capacità di raggiungimento degli obiettivi nell'ambito della performance organizzativa                     | La % di raggiungimento degli obiettivi assegnati in ambito organizzativo, calcolata come da CCDI, è applicata al punteggio di 30 punti | DA 0 A 30            |
| <b>TOTALE</b> |                          |  |  | <b>Max PUNTI 100</b> |

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

| OBIETTIVI PERFORMANCE ORG.            | % RAGGIUNGIMENTO |
|---------------------------------------|------------------|
| A) .....                              | %                |
| B).....                               | %                |
| C) .....                              | %                |
| <b>TOTALE performance individuale</b> | <b>100</b>       |

TABELLA FASCE DI EROGAZIONE PRODUTTIVITA'

| PUNTEGGIO OTTENUTO | % EROGAZIONE QUOTA TEORICA PRODUTTIVITA' |
|--------------------|--|
| <50                | Nessun premio                            |
| DA 50 A 75         | In proporzione al punteggio ottenuto     |
| DA 76 A 80         | 80%                                      |
| DA 81 A 85         | 85%                                      |
| DA 86 A 90         | 90%                                      |
| DA 91 A 95         | 95%                                      |
| DA 96 A 100        | 100%                                     |

IL VALUTATORE: \_\_DATA\_\_

IL DIPENDENTE: \_\_DATA\_\_

- RICHIEDE CONTRADDITTORIO  
 NON RICHIEDE CONTRADDITTORIO

Note:

---



---



---

# SCHEDA DI VALUTAZIONE E.Q.

**COMUNE DI LOVERE  
PROVINCIA DI BERGAMO**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE RESPONSABILE DI AREA  
INCARICATO DI ELEVATA QUALIFICA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_**

**COGNOME, NOME E RUOLO DEL  
RESPONSABILE VALUTATO**

**VALUTATORE**

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

|   | <b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b> | <b>COMPORTEMENTO ATTESO</b>  | <b>DESCRIZIONI</b>  | <b>PUNTEGGIO</b> |
|---|-------------------------------|--|---|------------------|
| 1 | INIZIATIVA PROFESSIONALE      | Capacità di affrontare i problemi lavorativi proponendo soluzioni di propria iniziativa senza attendere le sollecitazioni del superiore o dei colleghi;<br>Capacità di cogliere indicazioni e suggerimenti utili al proprio lavoro;<br>Capacità di affrontare di norma emergenze e imprevisti;<br>Capacità di ricercare soluzioni nuove ampliando i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi;<br>Capacità di ricercare strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività. | Soluzioni migliorative proposte (nuove modalità di analisi, nuove tecniche e modi di lavoro)<br>Ottimizzazione dei tempi di lavoro<br><br>Azioni intraprese in autonomia. | DA 0 A 15        |

|   |   |  |   |           |
|---|---|--|---|-----------|
| 2 | ATTENZIONE ALLA QUALITA' PER IL SODDISFACIMENTO DELL'UTENZA | <p>Capacità di orientare il lavoro del proprio ufficio e dei collaboratori alla soddisfazione dell'utenza.</p> <p>Capacità di ottimizzare le attività di competenza.</p> <p>Capacità di rispettare le scadenze definite e negoziate nella realizzazione degli obiettivi evitando correzioni o rifacimenti in corso d'opera.</p> <p>Capacità di fornire indicazioni esaurienti, precise, puntuali ed adeguate alle richieste degli amministratori, collaboratori e cittadini.</p> | <p>Mancanza di reclami significativi da parte dell'utenza.</p> <p>Proposte di miglioramento del servizio rivolte all'utenza.</p> <p>Incidenza dell'errore nello svolgimento del lavoro.</p> | DA 0 A 10 |
| 3 | ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE                                 | <p>Capacità ed interesse ad ampliare e approfondire le proprie conoscenze professionali cogliendo le opportunità offerte dall'ente (corsi, testi) e agendo di propria iniziativa.</p> <p>Capacità di trasferire le maggiori conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi e collaboratori.</p> <p>Capacità di applicare nel lavoro le conoscenze e competenze acquisite per aggiornare e razionalizzare i procedimenti.</p>  | <p>Corsi di formazione frequentati.</p> <p>Procedure razionalizzate.</p> <p>Trasferimento di conoscenze ai colleghi.</p>  | DA 0 A 10 |
| 4 | CAPACITA' DI MOTIVARE E COINVOLGERE I DIPENDENTI DELL'AREA  | <p>Capacità di motivare i dipendenti della propria area/settore e valorizzare le opinioni e le azioni dei singoli.</p> <p>Capacità di coinvolgimento nelle scelte organizzative e operative creando un atteggiamento di squadra nel raggiungimento degli obiettivi.</p>  | <p>Riunioni con i dipendenti</p> <p>Clima organizzativo dell'area.</p>  | DA 0 A 5  |
| 5 | ORIENTAMENTO AI RISULTATI                                   | <p>Capacità di definizione con sufficiente chiarezza degli obiettivi. Capacità di lavorare fornendo soluzioni e proposte per raggiungerli, cercando di anticipare i problemi che potrebbero ostacolare l'azione amministrativa</p> <p>Capacità di lavorare utilizzando gli strumenti di programmazione, controllo, verifica finale e rendicontazione.</p>  | <p>Obiettivi raggiunti</p> <p>Casi critici affrontati e risolti</p>   | DA 0 A 10 |

|                   |  |   |  |                  |
|-------------------|--|---|--|------------------|
| 6                 | ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE  | <p>Capacità di delegare le funzioni in una logica di valorizzazione e crescita dei propri collaboratori.</p> <p>Capacità di conoscere il lavoro dei propri collaboratori in modo da poter svolgere un efficace controllo.</p> <p>Capacità di gestione di gruppi di lavoro, coordinamento delle attività, affidamento di compiti con opportune e adeguate istruzioni.</p> <p>Capacità di far crescere i propri collaboratori orientandoli all'autonomia gestionale</p> | <p>Rispetto delle scadenze.</p> <p>Clima organizzativo dell'area.</p>  | DA 0 A 15        |
| 7                 | COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE CON LE ALTRE STRUTTURE ORGANIZZATIVE DELL'ENTE. COLLABORAZIONE CON GLI ORGANI DI DIREZIONE POLITICA | <p>Capacità di collaborare in modo efficace con le altre aree riconoscendo l'intersettorialità del problema.</p> <p>Capacità di condividere le informazioni e strategie utili e rilevanti</p>   | <p>Promozione di gruppi di lavoro per questioni intersettoriali.</p> <p>Frequenza della partecipazione alle riunioni fra Responsabili di Settore</p> <p>Problemi complessi e intersettoriali risolti con successo.</p> | DA 0 A 10        |
| 8                 | CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI  | <p>Capacità di riconoscere competenze, potenzialità, limiti dei propri collaboratori e di tenerne conto nella valutazione.</p> <p>Capacità di motivare la valutazione.</p>  |  | DA 0 A 10        |
| 9                 | RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI   | <p>Capacità di raggiungimento degli obiettivi nell'ambito della performance organizzativa</p>   | <p>La % di raggiungimento degli obiettivi assegnati in ambito organizzativo, calcolata come da CCDI, è applicata al punteggio di 20 punti</p>  | DA 0 A 20        |
| <b>TOTALE MAX</b> |  |   |  | <b>100 PUNTI</b> |

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

| OBIETTIVI PERFORMANCE ORG.            | % RAGGIUNGIMENTO |
|---------------------------------------|------------------|
| A) .....                              | %                |
| B).....                               | %                |
| C) .....                              | %                |
| <b>TOTALE performance individuale</b> | <b>100%</b>      |

TABELLA FASCE DI EROGAZIONE PRODUTTIVITA'

| PUNTEGGIO OTTENUTO | % EROGAZIONE QUOTA TEORICA PRODUTTIVITA' |
|--------------------|--|
| <50                | Nessun premio                            |
| DA 50 A 75         | In proporzione al punteggio ottenuto     |
| DA 76 A 80         | 80%                                      |
| DA 81 A 85         | 85%                                      |
| DA 86 A 90         | 90%                                      |
| DA 91 A 95         | 95%                                      |
| DA 96 A 100        | 100%                                     |

IL VALUTATORE: \_\_ DATA \_\_

IL DIPENDENTE: \_\_ DATA \_\_

- RICHIEDE CONTRADDITTORIO
- NON RICHIEDE CONTRADDITTORIO

Note:

---



---



---

# SCHEDA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO

**COMUNE DI LOVERE  
PROVINCIA DI BERGAMO**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO COMUNALE  
PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_**

|   |  |
|---|--|
| <b>COGNOME E NOME SEGRETARIO<br/>COMUNALE</b> |  |
|---|--|

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>VALUTATORE</b> |  |
|-------------------|--|

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

|   |               |
|---|---------------|
| Fattori di valutazione  | Punteggio     |
| Performance organizzativa come da obiettivi concordati con Sindaco/Sindaci- valutazione sulla base della relazione a cura del segretario di rendicontazione |               |
| <b>Totale</b>   | <b>Max 40</b> |

## PERFORMANCE INDIVIDUALE (ITEM COMPORTAMENTALI)

| <b>FATTORE DI VALUTAZIONE</b>                 | <b>COMPORAMENTO MEDIO ATTESO</b>   | <b>DESCRIZIONE</b>  | <b>PUNTEGGI</b> |
|---|--|---|-----------------|
| COLLABORAZIONE GIURIDICO AMMINISTRATIVA       | Competenza professionale del soggetto valutato in relazione alle specifiche attribuzioni di assistenza giuridico amministrativa agli organi dell'ente in relazione alla conformità dell'azione amministrativa alla legge e ai regolamenti. | Assistenza agli organi di governo e alle funzioni apicali per l'individuazione degli strumenti giuridici/amministrativi più idonei per il conseguimento degli obiettivi | Da 0 a 15       |
| ATTIVITÀ DI COORDINAMENTO E DI SOVRINTENDENZA | Attivazione di strumenti di programmazione e controllo idonei a garantire lo svolgimento dell'azione dei Responsabili in coerenza con le linee programmatiche  | Conferenze, direttive, monitoraggio, circolari, coordinamento   | Da 0 a 15       |

|   |   |  |               |
|---|---|--|---------------|
| SUPPORTO NEI PROCESSI DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI POLITICO-PROGRAMMATICI | Affiancamento agli organi politici e gestionali ai fini dell'adozione degli strumenti di programmazione   | Attività giuridico amministrativa tesa all'adozione dei documenti strategici e di programmazione dell'ente   | Da 0 a 10     |
| FUNZIONI TIPICHE DEL SEGRETARIO   | capacità specifiche del segretario nel raggiungimento di obiettivi individuali assegnati nell'ambito delle funzioni tipiche di detto funzionario quali, indicativamente, correttezza e puntualità nella funzione rogatoria e di autentica di scritture private, correttezza e puntualità negli adempimenti specifici previsti da specifiche disposizioni di legge (vidimazione, autentica, certificazione ecc.), correttezza, puntualità e merito dell'attività di assistenza e verbalizzazione delle sedute degli organi collegiali. | Verbalizzazione senza particolari contestazioni e tempestiva – nessuna sanzione o contestazione nelle attività rogatoria.  | Da 0 a 15     |
| FUNZIONI DI RPCT/RASA   | Attivazione di strumenti di programmazione e controllo idonei a garantire un efficace monitoraggio in termini di prevenzione della Corruzione – Controllo e coordinamento attività e rapporti con ANAC, anche nell'ambito della regolazione degli appalti   | Predisposizione PTPCT con il coinvolgimento attivo delle E.Q.<br><br>Monitoraggio misure di prevenzione e trasparenza<br><br>Verifica qualificazione stazione appaltante- assicurare requisiti per l'autonomia operativa in ambito contratti | Da 0 a 5      |
| <b>Totale</b>   |   |  | <b>Max 60</b> |

|           |            |            |            |
|-----------|------------|------------|------------|
| Da 1 a 14 | Da 15 a 24 | Da 25 a 35 | Da 35 a 40 |
| Scarso    | Discreto   | Buono      | Ottimo     |

### PUNTEGGIO COMPLESSIVO

| FATTORI DI GIUDIZIO                | PUNTEGGIO |
|------------------------------------|-----------|
| A) Valutazione su performance org. | ...       |

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| B) Valutazione su criteri specifici   | ...  |
| <b>TOTALE performance individuale</b> | .... |

**TABELLA FASCE DI EROGAZIONE PRODUTTIVITA'**

| <b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b> | <b>% EROGAZIONE QUOTA TEORICA PRODUTTIVITA'</b> |
|---------------------------|---|
| < 50                      | Nessun premio                                   |
| DA 50 A 75                | In proporzione al punteggio ottenuto            |
| DA 76 A 80                | 80%   |
| DA 81 A 85                | 85%   |
| DA 86 A 90                | 90%   |
| DA 91 A 95                | 95%   |
| DA 96 A 100               | 100%  |

IL VALUTATORE: \_\_DATA\_\_

IL DIPENDENTE: \_\_\_\_DATA\_

- RICHIEDE CONTRADDITTORIO
- NON RICHIEDE CONTRADDITTORIO

Note:

---



---



---



---



---



---



---



---