

Allegato al verbale del Nucleo n. 2 della  
seduta del 28.03.2011

---

Metodologia per la  
Valutazione della Performance resa dai  
Responsabili di Posizione Organizzativa

*J*

DELLA GIOCIARIA  
1990  
1990  
*J*  
*er*

Il sistema di valutazione si articola, dal punto di vista metodologico, in tre aspetti distinti ma tra loro fortemente correlati:

## IL MODELLO DI VALUTAZIONE

### IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

### GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE

## IL MODELLO DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione si pone quale obiettivo primario quello di orientare la Performance dei Responsabili verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

In particolare, il modello di direzione per obiettivi, deve essere collegato, in modo armonico e funzionale, al Piano Esecutivo di Gestione (o PRO o DPEF) al fine di gestire, in un unico "sistema integrato", gli obiettivi individuati per tutto l'Ente ed assegnati alle "Strutture" (o Servizi o Aree).

Nella definizione del modello sono tenute in debita considerazione le specificità delle Strutture al fine di mantenere l'univocità del Sistema garantendone, comunque, una personalizzazione istituzionale in fase applicativa.

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo per la definizione, da parte dell'Amministrazione, degli obiettivi da raggiungere in un arco di tempo determinato, sulla base delle linee e dei piani programmatici assegnati a centri complessi di responsabilità che vengono individuati nelle singole Strutture.

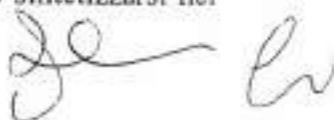
Ciò implica una impostazione tecnico-aziendale, cioè un approccio, per quanto concerne la gestione e l'organizzazione, coerente con i principi dell'economia aziendale e delle discipline del management.

In tale contesto necessariamente è privilegiato il ruolo del controllo di gestione, per monitorare l'efficacia e l'efficienza della gestione attraverso l'utilizzo di adeguati strumenti (Indicatori di conseguimento) e metodologie di misurazione e produzione di informazioni fondamentali a motivare i Responsabili a responsabilizzarli e a supportarli nei loro processi decisionali.

Il sistema di valutazione in argomento è centrato, altresì, sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base degli **obiettivi** raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati, dei **comportamenti** agiti e delle **conoscenze** tecnico-professionali sviluppate (di ruolo e gestionali).

In tale logica il sistema di valutazione, seppur con i necessari adattamenti e con modalità e regole differenziate, potrà essere applicato in maniera congruente a cascata al fine di consentire la valutazione anche dei dipendenti assegnati.

Deve, pertanto, essere un **sistema di valutazione integrato**, i cui valori possono sintetizzarsi nei seguenti:



- Orientamento al risultato, per superare il modello dell'adempimento.
- Sviluppo dell'*empowerment*, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze.
- Integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi.
- Capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento.
- Orientamento al "cittadino-cliente" (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

Per ogni Struttura organizzativa vengono individuate **due aree di valutazione e relativa ponderazione**, come di seguito riportato:

- A) AREA OBIETTIVI
- B) AREA CAPACITA'
- C) PONDERAZIONE DEL SISTEMA

## A) AREA DEGLI OBIETTIVI

*Le attività di gestione ordinaria NON possono essere considerate come obiettivi.*

Gli obiettivi, negoziati con gli organi politici di riferimento, al fine di rendere possibile una loro corretta assegnazione e successiva valutazione, devono essere:

- **chiari** nella loro definizione;
- **coerenti** con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'Ente, espressi nel DPEF;
- **integrati** con il programma operativo;
- **collegati** ai sistemi di budget e di reporting esistenti;
- **adattabili** a diverse ipotesi di scelta, in relazione alla flessibilità del budget;
- **misurabili** nella loro quantificazione;
- **significativi**;
- **innovativi**;
- **non facilmente raggiungibili, sfidanti ma realistici**;
- **traducibili** in risparmi, nel loro raggiungimento.

Per rendere il modello degli obiettivi omogeneo nelle sue logiche di fondo ma flessibile e personalizzato sulla realtà operativa delle diverse strutture, per ogni "area di obiettivi" è necessario definire, con il supporto metodologico delle strutture competenti in materia di controllo di gestione, uno o più obiettivi (primari e secondari) fornendone la **descrizione**, le **risorse assegnate**, il **peso**, l'**indicatore di risultato** e la relativa **quantificazione**. Nel caso in cui per una o più aree venissero definiti non uno ma due obiettivi, per ognuno di essi è necessario fornire descrizione, indicatore di risultato e quantificazione, nonché ripartire il peso percentuale dell'area sui due sub-obiettivi, con l'avvertenza di usare solo numeri interi per evitare che nell'attribuzione dei punteggi di valutazione si ottengano valori con cifre decimali.

## B) AREA DELLE CAPACITA'




Per quanto riguarda questa area, i principali fattori normalmente presi considerazione sono i seguenti:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- le competenze;
- la capacità d'innovazione;
- il contributo all'integrazione con altre Strutture Organizzative;
- l'iniziativa;
- la capacità di direzione.

In particolare, i macro fattori di valutazione inseriti nel modello sono i seguenti:

#### **CAPACITÀ DI DIREZIONE ORGANIZZATIVA:**

Si articola in:

- capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e contemperando i diversi impegni;
- capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi;
- capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e di procedimento ed i conseguenti processi formativi del personale in un'ottica di cambiamento;
- capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione.

#### **CAPACITÀ DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE:**

Si articola in:

- capacità dimostrata nel motivare, sviluppare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, nonché, mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro;
- capacità dimostrata nel fornire contributi alla comunicazione e all'integrazione tra i diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative".

#### **CAPACITÀ DI ESPRIMERE LE CONOSCENZE SPECIFICHE DI RUOLO:**

Si manifesta attraverso l'utilizzo adeguato delle conoscenze tecnico-professionali possedute e connesse al ruolo ricoperto dalla risorsa.

### **C) PONDERAZIONE DEL SISTEMA**

I fattori di ponderazione da applicare alle due aree di valutazione, al fine di individuare in che modo ciascuna di esse concorrerà alla valutazione complessiva del Responsabile di Struttura, vengono così di seguito definiti.

Tale ponderazione, che è espressa in termini percentuali su base totale 100, deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali che l'Ente ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate.

## **IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**



Per applicare correttamente il modello di valutazione prima descritto, e' necessario definire cinque momenti fondamentali della sua attuazione.

*FASE 1* Definizione e assegnazione degli obiettivi

*FASE 2* Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti

*FASE 3* Valutazione finale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati

*FASE 4* Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

*FASE 5* Applicazione del sistema premiante

## **FASE 1**

### **Definizione e assegnazione degli obiettivi**

Gli Organi di direzione politico-amministrativa, sulla base delle linee strategiche e dei programmi pluriennali e delle proposte formulate dai Responsabili, definiscono, negoziano e assegnano annualmente gli obiettivi, con il supporto delle strutture competenti in materia di controllo di gestione e dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

In particolare vengono definiti, per ogni area di responsabilità, gli obiettivi individuando, per ognuno:

**La descrizione** : indicazione sintetica dell'obiettivo

**Le risorse assegnate** : indicazione personale assegnato

**Il peso** : indicazione del grado di Strategicità e Complessità assegnata

**L'indicatore di conseguimento** : indicazione del parametro scelto per misurare l'obiettivo

Si precisa che l'obiettivo *deve essere nuovo e significativo*, dove per **nuovo** s'intende un progetto/azione individuato nell'anno in corso e non ancora realizzato alla data di assegnazione degli obiettivi; mentre per **significativo** s'intende un progetto/azione misurabile attraverso parametri facilmente individuabili.

Questa fase si conclude con un colloquio di assegnazione degli obiettivi, formalizzato con la compilazione della "scheda di definizione degli obiettivi e delle capacità" (All.1) firmata per condivisione, con la successiva formalizzazione da parte degli organi collegiali competenti e con il conseguente inserimento degli obiettivi nel Piano esecutivo di gestione (PRO).

Di norma *entro il 30 giugno* e comunque entro i 4 mesi dalla assegnazione, gli obiettivi vengono sottoposti ad una *verifica / revisione* che ne confermi la validità o porti ad una loro modifica/integrazione.

Tale revisione va effettuata nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Responsabile, si verifichino eventi oggettivamente non governabili dal medesimo che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati; il Responsabile interessato può proporre all'Organo politico di riferimento una revisione degli obiettivi stessi.

In tale ipotesi, ove l'Organo politico accolga la proposta, si avvia nuovamente la procedura prevista per l'assegnazione degli obiettivi, che deve concludersi entro 30 giorni dalla data di scadenza precedentemente stabilita. In mancanza di accoglimento della proposta suindicata entro il termine predetto, sono confermati gli obiettivi precedentemente assegnati.

Analoga procedura dovrà essere seguita nel caso in cui sia l'organo politico a modificare gli obiettivi o le loro priorità.

FASE 1: Assegnazione degli obiettivi

(All.1)

OBIETTIVO		
CODICE N. 1		SETTORIALE o INTERSETTORIALE
DENOMINAZIONE	Gestione sito istituzionale del Comune	
SERVIZIO	ARCHIVISTICO STORICO	
RESPONSABILE	CIOCI FRANCESCO	
ASSESSORE DI RIFERIMENTO	FRABOTA MARCO	
Sezione - risorse assegnate DA COMPILARE A CURA DEL RESPONSABILE		
Servizi a cui è assegnato l'obiettivo	Personale di riferimento per l'azione	% di apporto del personale
ARCHIVISTICO STORICO	CIOCI FRANCESCO	100
Sezione - peso DA COMPILARE A CURA DELLA GIUNTA E NUCLEO DI VALUTAZIONE (OIV)		
Strategicità max 60 punti rilevante 50 - normale 30	Complessità max 40 punti rilevante 30 - normale 20	Totale punteggio ponderato %
Competenza Giunta	Competenza OIV	max 100
Sezione - risultati DA COMPILARE A CURA DELLA GIUNTA E NUCLEO DI VALUTAZIONE (OIV)		
Obiettivo atteso	Indicatori di conseguimento *	
Acquisizione periodica dati dai servizi, inserimento atti e notizie ai fini aggiornamento periodico del sito	Regolarità nell'aggiornamento dei dati e tempismo nella pubblicazione di notizie ed eventi	

(\*) 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....., aumento numero di eventi nel mese di ....., aumento numero di verifiche nell'anno....., diminuzione dei contenziosi....., ecc.)

## FASE 2

### Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti

Con cadenza periodica, sulla base dei dati di reporting forniti dalle strutture competenti in materia di Controllo di Gestione e con il supporto del Organismo Indipendente di Valutazione, viene effettuato dalle singole Strutture il monitoraggio in itinere dei risultati raggiunti, rispetto a quanto indicato nel DPEF, le cui risultanze vengono comunicate agli organi politici di riferimento.

## FASE 3

Valutazione finale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati

Handwritten signatures and initials, including a large stylized signature and several smaller initials.

In questa fase gli Organi di direzione politico-amministrativa ed in particolare l'Amministratore alla cui sfera di competenza sono assegnati i Responsabili valutano il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Potranno essere posti in essere iniziative di Customer Satisfaction per la rilevazione della soddisfazione dell'utente in merito alle modalità di erogazione del servizio, iniziative di rilevazione del grado di valutazione dell'utente del responsabile di struttura in merito alle modalità di erogazione del servizio attraverso standard di qualità specifici definiti dall'ente o dai responsabili di struttura.

Non sono valutabili, e pertanto percepiscono l'indennità di risultato minima i Responsabili il cui incarico non abbia raggiunto almeno i 4 mesi nel corso dell'anno, salvo che siano stati collocati a riposo per raggiunti limiti di età.

All'inizio dell'anno successivo e, comunque, non oltre il 31 gennaio i Responsabili presentano agli Organi politici una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente e la documentazione idonea a valutare gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti.

Gli Organi di direzione politico-amministrativa sulla base della relazione presentata, con l'ausilio dei dati di reporting esistenti e con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, esprimono una valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo Responsabile in base alle indicazioni fornite dall'Amministratore di riferimento (All. 2).

FASE 3: Valutazione finale dei risultati raggiunti

Obiettivo 1

(All. 2)



Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo atteso con riferimento all'indicatore di conseguimento.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo	Peso ponderato
	(*)	%
	MIN 1 2 3 4 MAX 5	

Obiettivo 2

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo atteso con riferimento all'indicatore di conseguimento.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo	Peso ponderato
	(*)	%
	MIN 1 2 3 4 MAX 5	

Obiettivo 3

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo atteso con riferimento all'indicatore di conseguimento.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo	Peso ponderato
	(*)	%
	MIN 1 2 3 4 MAX 5	

Obiettivo 4

Descrizione sintetica del risultato realizzato rispetto all'obiettivo atteso con riferimento all'indicatore di conseguimento.	Valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo	Peso ponderato
	(*)	%
	MIN 1 2 3 4 MAX 5	

Punteggio : .....

- Per punteggio fino a punti 1 : valutazione di tipo A
- Per punteggio fino a punti 2 : valutazione di tipo B
- Per punteggio fino a punti 3 : valutazione di tipo C
- Per punteggio fino a punti 4 : valutazione di tipo D
- Per punteggio fino a punti 5 : valutazione di tipo E

Valutazione di tipo : .....

(\*) Nota: 1 - non raggiunto; 2 - parzialmente raggiunto; 3 - raggiunto come concordato;  
4 - raggiunto e superato; 5 - superato significativamente.

#### FASE 4

##### Valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi

La valutazione è diretta al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso dai Responsabili secondo principi di efficacia, efficienza, economicità e buon andamento nella gestione della Pubblica Amministrazione teso a promuovere lo sviluppo/miglioramento organizzativo e professionale dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente.

N°	Fattori di valutazione	Valutazione (*)				
1	Competenza Capacità di applicare correttamente le conoscenze professionali	1	2	3	4	5
2	Contributo alle strategie dell'Ente Capacità di dimostrare interesse, di conoscere e far proprio le linee strategiche dell'Ente ed offrire contributi specifici alla loro definizione	1	2	3	4	5
3	Persuasività Capacità di portare le risorse umane assegnate a condividere ed a far propri obiettivi, progetti e mete, nonché valori e comportamenti	1	2	3	4	5
4	Gestione delle risorse umane Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati	1	2	3	4	5
5	Gestione economica ed organizzativa Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di efficienza e economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità	1	2	3	4	5
6	Autonomia Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse prima di essere spinto dagli altri o dagli avvenimenti, individuando in autonomia le soluzioni migliori	1	2	3	4	5
7	Decisionalità Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza e di portare a compimento quanto assegnato	1	2	3	4	5

8	<b>Flessibilità</b> Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi	1	2	3	4	5
9	<b>Attenzione alla qualità</b> Capacità di far bene le cose in modo rigoroso e di attivarsi per il miglioramento del servizio fornito	1	2	3	4	5
10	<b>Innovazione</b> Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative	1	2	3	4	5

Punteggio : -----

Valutazione di tipo: .....

- Per punteggio fino a 10 punti : valutazione di tipo A
- Per punteggio da 11 a 20 punti : valutazione di tipo B
- Per punteggio da 21 a 30 punti : valutazione di tipo C
- Per punteggio da 31 a 40 punti : valutazione di tipo D
- Per punteggio da 41 a 50 punti : valutazione di tipo E

- (\*) Nota:
- 1 - non ha espresso comportamento e evidenziato capacità;
  - 2 - ha parzialmente espresso comportamento e evidenziato capacità;
  - 3 - ha adeguatamente espresso comportamento e evidenziato capacità;
  - 4 - ha ampiamente espresso comportamento e evidenziato capacità;
  - 5 - ha in maniera ottimale espresso comportamento e evidenziato capacità.

Al termine di questa fase si programma un colloquio nell'ambito del quale viene illustrato l'esito della valutazione sulla *Performance* e viene sottoscritta la scheda di valutazione dall'Amministratore di riferimento, dai Componenti dell' O.I.V. e dal Responsabile interessato, per presa visione.

#### PROCEDURA DI GARANZIA IN CASO DI VALUTAZIONE NEGATIVA

Nel caso in cui la valutazione finale sulla *Performance* si concluda con un giudizio negativo (NULLA o INSUFFICIENTE), la stessa, prima della formalizzazione delle decisioni, viene contestata, per iscritto, dall'Amministratore competente ai fini della valutazione al Responsabile e trasmessa all'O.I.V. che, acquisita la documentazione e sentito il Responsabile interessato, per le controdeduzioni, esprime un parere sulla corretta applicazione del sistema di valutazione. Gli Organi di direzione politico-amministrativa, con il supporto dell'O.I.V. e sulla base delle proposte dei singoli Amministratori, formalizzano le valutazioni. Nel caso di valutazione negativa, formalizzata a seguito della procedura di garanzia, vengono stabilite con successivo provvedimento le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato.

## FASE 5

### Applicazione del sistema premiante

Successivamente alla valutazione complessiva della *Performance* viene applicato il sistema premiante che lega l'erogazione della indennità di risultato al grado di raggiungimento degli obiettivi ed alla verifica delle competenze e dei comportamenti organizzativi tenuti dal Responsabile così come desunto dall'applicazione del sistema di valutazione.

Al fine di operare un corretto bilanciamento tra le due valutazioni adottate, nel rispetto del valore preponderante assegnato al raggiungimento dei risultati, il valutatore dovrà attenersi alla seguente griglia di valutazione complessiva finale che definisce la procedura per valutare la Performance resa.

**Nelle colonne:** Il grado delle competenze e del comportamento organizzativo

**Nelle righe:** Il grado di raggiungimento degli obiettivi

**Nelle celle:** La valutazione complessiva provvisoria è predeterminata e derivante dalla comparazione tra raggiungimento degli obiettivi e competenze/comportamento organizzativo

Comportamento organizzativo / Competenze Obiettivo	A (non espresso)	B (parzialmente espresso)	C (espresso)	D (ampiamente espresso)	E (espresso in maniera ottimale)
A (non raggiunto)	Nulla	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente
B (parzialmente raggiunto)	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona
C (raggiunto come concordato)	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona
D (raggiunto e	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona	Eccellente

superato)					
E (superato significativamente)	Sufficiente	Buona	Buona	Eccellente	Eccellente

Per i valutati con il sistema integrale l'indennità di risultato viene erogata secondo il punteggio assegnato sulla base del sistema premiante su illustrato e più precisamente sulla base dei valori della tabella seguente:

<input type="checkbox"/> <b>Nulla</b> La <i>Performance</i> è stata totalmente insufficiente	<input type="checkbox"/> <b>Insufficiente</b> La <i>Performance</i> presenta evidenti lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo	<input type="checkbox"/> <b>Sufficiente</b> La <i>Performance</i> ha risposto alle attese	<input type="checkbox"/> <b>Buona</b> La <i>Performance</i> ha risposto ed in alcuni casi ha superato le attese	<input type="checkbox"/> <b>Eccellente</b> La <i>Performance</i> ha superato sensibilmente e costantemente le attese
<p><u>Per valutazione nulla o insufficiente:</u> Non dovrà essere corrisposta alcuna Indennità di risultato</p> <p><u>Per valutazione sufficiente:</u> Dovrà essere corrisposta Indennità di risultato variabile dal 10 al 15% della Retribuzione di posizione assegnata</p> <p><u>Per valutazione buona:</u> Dovrà essere corrisposta Indennità di risultato variabile dal 16 al 20% della Retribuzione di posizione assegnata</p> <p><u>Per valutazione ottima:</u> Dovrà essere corrisposta Indennità di risultato variabile dal 21 al 25% della Retribuzione di posizione assegnata</p>				






superato)					
E (superato significativamente)	Sufficiente	Buona	Buona	Eccellente	Eccellente

Per i valutati con il sistema integrale l'indennità di risultato viene erogata secondo il punteggio assegnato sulla base del sistema premiante su illustrato e più precisamente sulla base dei valori della tabella seguente:

<input type="checkbox"/> <b>Nulla</b> La Performance è stata totalmente insufficiente	<input type="checkbox"/> <b>Insufficiente</b> La Performance presenta evidenti lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo	<input type="checkbox"/> <b>Sufficiente</b> La Performance ha risposto alle attese	<input type="checkbox"/> <b>Buona</b> La Performance ha risposto ed in alcuni casi ha superato le attese	<input type="checkbox"/> <b>Eccellente</b> La Performance ha superato sensibilmente e costantemente le attese
<p><u>Per valutazione nulla o insufficiente:</u> Non dovrà essere corrisposta alcuna Indennità di risultato</p> <p><u>Per valutazione sufficiente:</u> Dovrà essere corrisposta Indennità di risultato variabile dal 10 al 15% della Retribuzione di posizione assegnata</p> <p><u>Per valutazione buona:</u> Dovrà essere corrisposta Indennità di risultato variabile dal 16 al 20% della Retribuzione di posizione assegnata</p> <p><u>Per valutazione ottima:</u> Dovrà essere corrisposta Indennità di risultato variabile dal 21 al 25% della Retribuzione di posizione assegnata</p>				

## FASE 5

### Applicazione del sistema premiante

Successivamente alla valutazione complessiva della *Performance* viene applicato il sistema premiante che lega l'erogazione della indennità di risultato al grado di raggiungimento degli obiettivi ed alla verifica delle competenze e dei comportamenti organizzativi tenuti dal Responsabile così come desunto dall'applicazione del sistema di valutazione.

Al fine di operare un corretto bilanciamento tra le due valutazioni adottate, nel rispetto del valore preponderante assegnato al raggiungimento dei risultati, il valutatore dovrà attenersi alla seguente griglia di valutazione complessiva finale che definisce la procedura per valutare la Performancee resa.

**Nelle colonne:** il grado delle competenze e del comportamento organizzativo

**Nelle righe:** il grado di raggiungimento degli obiettivi

**Nelle celle:** La valutazione complessiva provvisoria è predeterminata e derivante dalla comparazione tra raggiungimento degli obiettivi e competenze/comportamento organizzativo

Comportamento organizzativo / Competenze Obiettivo	A (non espresso)	B (parzialmente espresso)	C (espresso)	D (ampiamente espresso)	E (espresso in maniera ottimale)
A (non raggiunto)	Nulla	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente
B (parzialmente raggiunto)	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona
C (raggiunto come concordato)	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona
D (raggiunto e	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona	Eccellente

## FASE 5

### Applicazione del sistema premiante

Successivamente alla valutazione complessiva della *Performance* viene applicato il sistema premiante che lega l'erogazione della indennità di risultato al grado di raggiungimento degli obiettivi ed alla verifica delle competenze e dei comportamenti organizzativi tenuti dal Responsabile così come desunto dall'applicazione del sistema di valutazione.

Al fine di operare un corretto bilanciamento tra le due valutazioni adottate, nel rispetto del valore preponderante assegnato al raggiungimento dei risultati, il valutatore dovrà attenersi alla seguente griglia di valutazione complessiva finale che definisce la procedura per valutare la Performance resa.

**Nelle colonne:** Il grado delle competenze e del comportamento organizzativo

**Nelle righe:** Il grado di raggiungimento degli obiettivi

**Nelle celle:** La valutazione complessiva provvisoria è predeterminata e derivante dalla comparazione tra raggiungimento degli obiettivi e competenze/comportamento organizzativo

Comportamento organizzativo / Competenze Obiettivo	A (non espresso)	B (parzialmente espresso)	C (espresso)	D (ampiamente espresso)	E (espresso in maniera ottimale)
A (non raggiunto)	Nulla	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente
B (parzialmente raggiunto)	Nulla	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona
C (raggiunto come concordato)	Insufficiente	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona
D (raggiunto e	Insufficiente	Sufficiente	Buona	Buona	Eccellente