

**AZIENDA TERRITORIALE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE  
DELLA PROVINCIA DI TREVISO**

---

**CONTRATTO COLLETTIVO AZIENDALE:  
PREMIO DI RISULTATO PER TRIENNIO 2012 - 2014**

L'anno 2012 (duemiladodici) il 28 (ventotto) del mese di maggio, alle ore 12,00 presso la sede dell'Azienda in Treviso, via G.D'Annunzio, 6

tra

l'Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale della Provincia di Treviso, di seguito denominata "Azienda", rappresentata dal Direttore ing. Flavio Bellin, con l'assistenza del Coordinatore Servizio AA.GG./Personale dr. Gianfranco Losego e del consulente gestionale dr. Michele Gorin;

e

le Rappresentanze Sindacali Aziendali (R.S.A.) nella persona dei signori: Maurizio Florian, Andrea Lazzari, Sabina Manente, Roberto Nobili, Stefano Venerandi e Giampaolo Zardini

di seguito denominate OO.SS.

**PREMESSO**

- a) che l'articolo 2 lettera C) del CCNL dei servizi ambientali e territoriali 30.06.2008, così come modificato dall'accordo nazionale di rinnovo del 17.06.2011, prevede la contrattazione di secondo livello a contenuto economico a fronte di miglioramento delle correlate condizioni di produttività, di competitività, di efficienza, di qualità e di redditività;
- b) che le Parti firmatarie hanno inteso col presente accordo dare attuazione a tale contrattazione di secondo livello a contenuto economico, attraverso l'istituzione di un "premio di risultato", che, ai fini di una puntuale individuazione, assumerà la denominazione di:
- "incentivo M.B.O." per il personale avente la qualifica di Quadro;
  - "premio di risultato" per il personale inquadrato dal 1° sino all'8° livello.

Laddove di seguito venga riportato semplicemente "premio di risultato", questi deve intendersi quale somma dei due premi "incentivo M.B.O." per Quadri e "premio di risultato" per il personale sino 8° livello

- c) che nel rispetto delle disposizioni della Giunta Regionale (delibera 1638 del 15/06/2010), emanate per il contenimento della spesa pubblica e che stabiliscono, in particolare per la parte afferente il presente accordo, *... la sospensione di ogni provvedimento concernente..... (omissis)... il riconoscimento di emolumenti, in qualsiasi modo denominati, che comportino aumento della spesa corrente sostenuta nell'ambito delle risorse umane per il regolare svolgimento delle attività aziendali*, il Consiglio di Amministrazione dell'ATER Treviso, con delibera 157 del 25.11.2011, ha

disposto per il triennio 2011-2013 lo stanziamento di un fondo complessivo pari a 280.000,00 (duecentottantamila) euro annui per l'ammontare del premio di risultato (quale somma di "incentivo MBO" per quadri e "premio di risultato" per personale sino 8° livello) e per l'incentivazione ex art.92 del D.Lgs. 163/2006;

- d) che l'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006 destinato al personale dell'Area Tecnica è fissato nella misura percentuale da apposito provvedimento del Consiglio di Amministrazione, e per il cui funzionamento si rinvia allo specifico Regolamento aziendale, che stabilirà le relative quote di ripartizione tra il personale avente diritto;
- e) che per effetto del limite invalicabile di spesa di cui sopra e della non possibilità di predeterminazione dell'importo effettivo erogabile dell'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006, l'ammontare complessivo dei due premi "incentivo MBO" per quadri e "premio di risultato" per personale sino 8° livello non può essere fissato in maniera definitiva a priori e sarà, pertanto, determinato a fine anno detraendo dal limite invalicabile di spesa (alias: euro 280.000,00) l'importo effettivo a consuntivo erogato e/o maturato dal predetto incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006;
- f) che i suddetti importi, rispettivamente dell'incentivo M.B.O. per Quadri e del "premio di risultato" per il personale sino all'8° livello, in considerazione dell'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006 destinato al personale dell'Area Tecnica, vengono suddivisi in misura differenziata tra le due Aree organizzative (Area Amministrativa/Gestionale e Staff ed Area Tecnica) come riportato negli articoli successivi;
- g) che il contenuto del presente accordo viene suddiviso in tre Sezioni, segnatamente:
- sezione I: parte comune ai due premi;
  - sezione II: parte relativa al funzionamento dell'incentivo M.B.O. per Quadri;
  - sezione III: parte relativa al funzionamento del "premio di risultato" per personale sino 8° livello.

Tutto ciò premesso, tra le Parti come sopra rappresentate, si stipula il seguente contratto collettivo aziendale a valere per il "premio di risultato", suddiviso tra "**incentivo M.B.O.**" per Quadri e "**premio di risultato**" per personale sino all'8° livello.

## **SEZIONE I – PARTE COMUNE**

### **Art. 1**

*(Assunzione delle premesse)*

Le premesse di cui sopra costituiscono parte integrante e sostanziale del presente accordo.

### **Art. 2**

*(Validità del contratto collettivo aziendale)*

Come previsto dall'art. 2 lettera C) del CCNL 30/06/2008, così come modificato dall'accordo nazionale di rinnovo del 17.06.2011, il presente accordo ha validità per il triennio 2012 – 2014 e quindi ha decorrenza dal 01.01.2012 e scadenza al 31.12.2014. È esclusa la proroga tacita.

### Art. 3

(Ammontare complessivo dei premi)

Come riportato nelle premesse, l'importo complessivo dei due premi "incentivo MBO" per quadri e "premio di risultato" per personale sino 8° livello per l'anno 2012 sarà determinato a fine anno detraendo dal limite invalicabile di spesa (alias: euro 280.000,00) l'importo a consuntivo effettivamente erogato e/o maturato dall'incentivo ex art. 92 del D.Lgs. 163/2006) per il medesimo anno.

Conseguentemente a quanto sopra e stimando che a consuntivo l'incentivo ex art. 92 del D.Lgs. 163/2006 possa registrare per l'anno 2012 un importo pari indicativamente ad euro 70.000,00, l'ammontare complessivo per l'incentivo M.B.O. per Quadri e il "premio di risultato" per il personale sino all'8° livello potrà essere, per l'anno 2012, indicativamente pari a euro **210.000,00 (duecentodiecimila)** così suddiviso:

- euro **22.514,00** (ventidue milacinquecentoquattordici) per l'**incentivo M.B.O.** destinato al personale avente la qualifica di "Quadro";
- euro **187.485,00** (centoottantasettemilaquattrocentoottantacinque) per il "**premio di risultato**" di cui al presente accordo destinato al personale con inquadramento dal 1° all'8° livello;

Tutti gli importi di cui sopra sono da considerarsi a titolo indicativo non impegnativo, potendo gli stessi variare in più o in meno in relazione e per effetto delle clausole di salvaguardia e garanzia di perequazione di cui all'art.4 della Sezione I – Parte Comune.

La quota destinata al sistema d'incentivazione "M.B.O" del personale con la qualifica di "quadro" è stata determinata sulla base della consistenza numerica del personale (*dirigenti esclusi*) alla data del 01.01.2012 (*totale di 77 dipendenti, di cui 6 quadri*), con suddivisione dell'importo complessivo sui livelli contrattuali di ciascun livello utilizzando la parametrizzazione prevista dal CCNL.

Considerato che il personale dell'Area Tecnica è destinatario anche dell'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006, i suddetti due premi (incentivo M.B.O. per Quadri e "premio di risultato" per personale sino 8° livello) saranno a loro volta ripartiti e destinati, nella misura percentuale prevista dalla tabella di cui all'art. 4, Sezione I, Parte comune, con le seguenti precisazioni:

- nel novero del personale dell'Area Amministrativa/Gestionale e Staff sono compresi convenzionalmente i componenti delle squadre operai nonché eventuale personale dell'Area Tecnica che, per effetto della regolamentazione dell'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006 risultasse escluso dal novero dei destinatari di tale incentivo o che percepisca una somma derivante dall'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006 fino a euro 300,00 (trecento), previo ricalcolo della percentuale da ripartire in ragione della quota parametrica di ciascun dipendente che viene inserito nel "premio di risultato";
- il personale dell'Area Tecnica è da intendersi al netto dei componenti delle squadre operai, nonché dell'eventuale personale escluso per regolamento dall'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006 e di quello percipiente per tale incentivo importi fino a euro 300,00 (trecento).

 3

Salvo vincoli e/o limitazioni eventualmente emanate in materia dalla Giunta Regionale, la determinazione dell'ammontare dei suddetti due premi sarà valida anche per gli anni 2013 e 2014.

Entro il mese di febbraio di ciascun anno, l'Azienda fornirà le relative comunicazione al riguardo nel corso di apposito incontro sindacale.

#### Art. 4

*(Clausole di salvaguardia e garanzia di perequazione)*

In funzione del limite invalicabile di spesa imposto dalla Giunta Regionale, così come riportato nelle premesse, e pari allo stanziamento complessivo di euro 280.000,00 (duecentottantamila), vengono concordate le seguenti clausole di salvaguardia di tale limite di spesa:

- a) nell'ipotesi che la somma tra incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006, incentivo M.B.O. (per quadri) e "premio di risultato" (per personale sino 8° livello) risulti complessivamente inferiore al predetto limite annuo di euro 280.000,00 (duecentottantamila), la relativa differenza sarà riversata sul monte destinato a "incentivo M.B.O." per quadri e "premio di risultato" per personale sino 8° livello, con conseguente aumento degli importi dei premi medesimi riportati a titolo non impegnativo nel presente accordo.
- b) per contro, nel caso opposto, ossia che la somma tra incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006, incentivo M.B.O. (per quadri) e "premio di risultato" (per personale sino 8° livello) risulti complessivamente superiore a tale limite annuo di euro 280.000,00 (duecentottantamila), la relativa eccedenza darà luogo ad una corrispondente decurtazione del monte destinato a "incentivo M.B.O." (per Quadri) e "premio di risultato" (per personale sino 8° livello), con conseguente riduzione degli importi dei premi medesimi riportati a titolo non impegnativo nel presente accordo.

Inoltre, considerato che gli importi dei due premi (incentivo MBO per Quadri e "premio risultato" per personale sino 8° livello) riportati, ancorché a titolo indicativo non impegnativo, nel presente accordo si basano sul presupposto che l'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006 abbia a registrare un consuntivo annuo pari ad euro 70.000,00, le Parti firmatarie, al fine di garantire un equilibrio nelle erogazioni dell'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006 e dei due premi suddetti, convengono, nel rispetto dell'invalicabilità della spesa di cui sopra, che lo scostamento, in più o in meno, da tale presupposto darà luogo ad una automatica applicazione delle percentuali di ripartizione tra l'Area Amministrativa/Gestionale e Staff e l'Area Tecnica e, conseguentemente, degli importi del fondo complessivo destinato sia all'incentivo MBO per Quadri (rideterminato mediante riparametrazione degli importi con le percentuali sotto specificate) sia al "premio di risultato" per personale sino all'8° livello (rideterminato per differenza tra fondo complessivo e incentivo MBO per quadri) nonché delle sottoripartizioni tra le due Aree organizzative, come segue:

Aree organizzative	euro 20.000	euro 30.000	euro 40.000	euro 50.000	euro 60.000	euro 70.000	euro 80.000
Amministrativa/Gestionali e Staff	74%	77%	80,0%	83%	87%	91%	96%
Tecnica	26%	23%	20,0%	17%	13%	9%	4%

Per importi intermedi si procede alla determinazione della percentuale di ripartizione per interpolazione lineare con arrotondamento all'unità più prossima.

Salvo la variazione delle percentuali come sopra previste, resta immutata la individuazione dei dipendenti delle due Aree organizzative come sopra descritta.

Qualora il consuntivo di detto incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006 dovesse invece risultare inferiore a euro 20.000,00 (ventimila) o superiore a euro 80.000,00 (ottantamila) le Parti firmatarie si incontreranno per concordare nuove e diverse percentuali di ripartizione tra le due Aree al fine di garantire l'equilibrio nelle erogazioni dei vari incentivi e premi in questione.

#### **Art. 5**

*(Destinatari dei premi)*

L'incentivo M.B.O. è destinato al personale avente la qualifica di "Quadro", con contratto sia a tempo indeterminato sia determinato, nell'anno di applicazione del sistema di incentivazione, per almeno 9 (nove) mesi nella qualifica di "Quadro".

Il "premio di risultato" è destinato al personale con inquadramento dal livello 1 (primo) al livello 8 (ottavo) della classificazione del CCNL, con contratto sia a tempo indeterminato sia determinato, nell'anno di applicazione del premio di risultato per almeno 9 (nove) mesi.

Per anzianità di servizio inferiore all'intero anno e non inferiore a nove mesi, l'entità del relativo premio è suddivisibile in ratei mensili in relazione ai mesi di servizio prestato nell'anno di riferimento.

Ai fini della determinazione dei mesi di servizio prestato e dei ratei mensili di cui sopra, non sono considerate utili le frazioni di mese di servizio inferiori a 15 giorni calendari, ivi comprese quelle determinate da assenze non retribuite. Si considerano, pertanto, utili le frazioni di servizio prestato pari o superiori ai 15 giorni calendari.

Per i lavoratori con contratto individuale part-time, il relativo premio sarà proporzionato all'orario di lavoro effettivo.

**Art. 6**  
(Comitato di valutazione)

A garanzia di una corretta ed uniforme applicazione del sistema viene previsto un organo di vigilanza denominato "Comitato di valutazione", così composto: Presidente, Direttore, Dirigente dell'Area Tecnica, Dirigente dell'Area Amministrativa-Gestionale. Il Comitato di valutazione esprimerà la propria opinione in merito all'applicazione del sistema riunendosi almeno due volte all'anno: la prima entro il termine della prima valutazione semestrale; la seconda entro il termine dell'anno di valutazione.

Nelle relative riunioni il parere del Dirigente preposto alla specifica Area oggetto di valutazione da parte del Comitato avrà carattere meramente consultivo e non decisionale.

**Art. 7**  
(Erogazione dei premi)

Entro il 15 febbraio di ogni anno si procederà alla determinazione dei premi "incentivo MBO" per quadri e "premio di risultato" per personale sino 8° livello , compresa la "quota integrativa" di cui al successivo articolo 12 della Sezione III.

Entro la medesima data i risultati saranno approvati dal Direttore che, con proprio provvedimento, autorizzerà la relativa erogazione degli importi maturati dai singoli dipendenti.

Entro la fine del mese di febbraio, i risultati complessivi di cui sopra saranno presentati alla R.S.A. e alle OO.SS. provinciali nel corso di apposito incontro, nel quale l'Azienda illustrerà tutte le fasi di determinazione dei premi.

Gli importi individualmente maturati dai singoli lavoratori saranno erogati unitamente alla retribuzione del mese di marzo.

**Art. 8**  
(Caratteristiche dei premi)

Fatta salva la sola cumulabilità dei due premi ("incentivo MBO per quadri" e "premio di risultato" per personale sino 8° livello) con l'incentivo di cui all'art.92 – comma 5 – del D.Lgs. 163/2006 spettante al personale dell'Area Tecnica, i premi di cui al presente accordo non sono cumulabili con alcun altro premio e/o incentivo derivante da norme di legge, contratto collettivo o individuale.

Le erogazioni del presente contratto collettivo aziendale sono, come previsto dall'art.2 lettera C) del CCNL 30.06.2008 e successivo rinnovo, strettamente correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordato tra le Parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività e di qualità.

Conseguentemente, i "premi incentivo MBO per quadri" e "premio di risultato" per personale sino 8° livello di cui al presente contratto collettivo aziendale, derivanti dal raggiungimento degli obiettivi hanno caratteristiche proprie e diverse dagli altri elementi della retribuzione, in funzione del suo collegamento ai parametri presi a riferimento e in diretta connessione alla variabilità dei risultati conseguiti.

L'ammontare dei due premi sono, pertanto non determinabili a priori e hanno caratteristiche di variabilità in rapporto al raggiungimento dell'insieme degli obiettivi aziendali.

Per la natura e le caratteristiche dei premi stessi, gli importi maturati ed erogati a tale titolo beneficeranno delle agevolazioni contributive previste dalle specifiche norme di legge in materia di decontribuzione della contrattazione di secondo livello.

Gli importi liquidati a titolo di "incentivo MBO" per quadri e "premio di risultato" per personale sino 8° livello si intendono omnicomprensivi di ogni incidenza retributiva e, come anche previsto dal citato art. 2 lettera C) del CCNL 30.06.2008 e successivo rinnovo, non saranno utili ai fini del computo di alcun istituto legale e contrattuale ed è escluso dalla base di calcolo del TFR.

#### **Art. 9**

*(Valutazione dei risultati di applicazione del sistema)*

Nel confermare il presente accordo, le Parti firmatarie ribadiscono i principi e i criteri in esso contenuti e concordano di valutare annualmente i risultati dell'applicazione del sistema, al fine di consentirne il rafforzamento, e verificare la possibilità di individuare, anche sulla base dell'esperienza maturata, misure e soluzioni più efficaci e funzionali.

### **SEZIONE II** **INCENTIVO M.B.O. PER QUADRI**

#### **Art.10**

*(Determinazione dell'incentivo M.B.O.)*

Come sopra riportato, il fondo stanziato per l'incentivo M.B.O. per il personale "Quadro", relativamente all'anno 2012 ammonta, nell'ipotesi di un incentivo ex art.92 D.Lgs. 163/2006 pari ad euro 70.000,00, indicativamente a complessivi **euro 22.514,00** (ventiduemilacinquecentoquattordici) euro, da destinare nella misura indicata nella tabella di cui all'art. 4 – Sezione I Parte comune.

Si ribadisce che l'importo di cui sopra relativo all'incentivo M.B.O. e relative percentuali di ripartizione tra Area Amministrativa/Gestionale/Staff e Area Tecnica sono da considerarsi a titolo indicativo non impegnativo, potendo gli stessi variare in più o in meno in relazione e per effetto delle clausole contenute all'art.4 della Sezione I – Parte comune.

La determinazione dell'incentivo M.B.O. avrà luogo con l'applicazione dei criteri qui di seguito riportati.

#### **Assegnazione "bonus target"**

Ad ogni Quadro viene assegnata una quota dell'incentivo destinato alla specifica Area organizzativa cui appartiene, ricavata suddividendo il relativo importo dell'incentivo medesimo per il numero di quadri in forza al 1° gennaio dell'anno alla medesima Area organizzativa.

Tale quota rappresenta il "bonus target assegnato" in euro, ossia l'importo massimo di bonus maturabile in caso di conseguimento al 100% di tutti gli obiettivi assegnati al singolo Quadro.

Per la determinazione del bonus effettivamente conseguito ed erogabile, al predetto bonus target assegnato verrà applicata, come sotto specificato, la percentuale di bonus conseguita ad avvenuta valorizzazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

#### Assegnazione obiettivi

Utilizzando la scheda M.B.O. (vedasi fac-simile in allegato 1) vengono assegnati al Quadro:

- tre "obiettivi generali" di rilevante importanza per l'Ente o per un'area significativa dello stesso;
- tre "obiettivi individuali" che, pur rientranti nelle competenze professionali del Quadro, rappresentano compiti, azioni e/o progetti che eccedono la normale prestazione dovuta in relazione alle mansioni attribuite al Quadro stesso.

Agli obiettivi viene attribuito un "peso" rispettivamente:

- del 60% per la serie degli obiettivi generali;
- del 40% per la serie degli obiettivi individuali.

Nell'ambito di ciascuna serie di obiettivi viene attribuito a ciascun obiettivo un proprio "peso", determinato in base sia all'importanza dell'obiettivo medesimo sia della posizione organizzativa ricoperta dal singolo Quadro.

Tanto gli obiettivi generali che gli obiettivi individuali potranno essere assegnati, ove non sovrapponibili o in contrasto, a più Quadri.

Gli obiettivi da assegnare ai Quadri verranno individuati, entro il mese di febbraio di ciascun anno dalla Direzione dell'Ente, con la collaborazione dei Dirigenti preposti alle due Aree Tecnica e Amministrativa/Gestionale, e saranno successivamente comunicati, nel corso di apposito colloquio di illustrazione, ai singoli Quadri mediante consegna della succitata "scheda M.B.O."

#### Definizioni

Al fine di una corretta interpretazione ed applicazione del sistema, viene di seguito illustrata la definizione dei termini riportati nell'apposita scheda del sistema di Management by Objectives (M.B.O.):

- indicatori: costituisce l'indicazione della tipologia (numero di iniziative, piani, report etc.) ovvero del tempo assegnato per il conseguimento del singolo obiettivo;
- peso: rappresenta il peso attribuito a ciascun obiettivo in relazione alla sua importanza rispetto agli altri obiettivi assegnati;

- valore assegnato: costituisce, in relazione alle tipologie di cui sopra, l'indicazione puntuale della quantità o del tempo assegnato per ciascun obiettivo;
- valore conseguito: rappresenta la quantità numerica o il termine temporale effettivamente conseguito per ciascun obiettivo assegnato;
- grado di raggiungimento obiettivi: rappresenta la valutazione in percentuale del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo riconosciuta dalla Direzione dell'Ente.
- percentuale bonus conseguita: costituisce la percentuale conseguita e con la quale determinare il valore in euro del bonus M.B.O. maturato.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi potrà oscillare tra un minimo del 75% ed un massimo del 100%. Pertanto, in caso di raggiungimento di un singolo obiettivo in misura:

- a) inferiore al 75%, lo stesso verrà considerato come "non conseguito" con relativa valorizzazione a "0" (zero);
- b) superiore al 100%, lo stesso verrà considerato come "conseguito al 100%".

Nella scheda M.B.O. la percentuale del bonus conseguita viene calcolata rispettivamente per singolo obiettivo, per ciascuna serie di obiettivi e in totale. Tale percentuale di bonus viene determinata moltiplicando la percentuale del grado di raggiungimento per il peso attribuito a ciascun obiettivo.

#### Valore economico del bonus maturato

Come sopra specificato, il valore in euro del bonus M.B.O. maturato dal singolo Quadro viene ricavato applicando al "bonus target assegnato" al Quadro medesimo la "percentuale di bonus conseguita", rappresentata dal valore finale riportato nella scheda individuale M.B.O.

Esempio:

- bonus target assegnato al singolo Quadro: euro 1.000,00
- valutazione finale risultante nella scheda individuale M.B.O.: 82,10%
- bonus maturato ed erogabile: euro 821,00

#### Quote non maturate di bonus

L'importo complessivo non maturato dell'incentivo M.B.O. confluirà nel "premio di risultato", di cui alla successiva Sezione III.

### **SEZIONE III** **PREMIO DI RISULTATO PER PERSONALE SINO 8° LIVELLO**

#### **Art.11**

*(Determinazione del premio di risultato per personale sino 8° livello)*

Come sopra riportato, il fondo stanziato per il "premio di risultato" per il personale inquadrato dal 1° all'8° livello, relativamente all'anno 2012 ammonta, nell'ipotesi di un

incentivo ex art.92 D.Lgs. 163/2006 pari ad euro 70.000,00, indicativamente a complessivi **euro 187.485,00** (centottantasettemilaquattrocentottantacinque), ed è destinato rispettivamente nella misura:

- **dell'91%** per il personale dell'Area Amministrativa/Gestionale e Staff, compresi convenzionalmente in tale Area i componenti delle squadre operai ed altro eventuale personale dell'Area Tecnica che, per effetto della regolamentazione dell'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006 risultasse escluso dal novero dei destinatari di tale incentivo o che percepiscono una somma derivante dall'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006 fino a euro 300,00 (trecento), previo ricalcolo della percentuale da ripartire in ragione della quota parametrica di ciascun dipendente che viene inserito nel premio di risultato;
- **del 9%** per il personale dell'Area Tecnica al netto dei componenti delle squadre operai, dell'eventuale personale escluso per regolamento dall'incentivo ex art.92 del D.Lgs. 163/2006 e di quello percipiente per tale incentivo importi fino a euro 300,00 (trecento).

Gli importi di cui sopra relativi al "premio di risultato" e relative percentuali di ripartizione tra Area Amministrativa/Gestionale e Staff e Area Tecnica sono da considerarsi, come sopra riportato, a titolo indicativo non impegnativo, potendo gli stessi variare in più o in meno in relazione e per effetto delle clausole contenute all'art.4 della Sezione I – Parte comune.

La determinazione del "premio di risultato" avrà luogo con l'applicazione dei criteri qui sotto elencati in sequenza operativa (come riportato, a titolo di esempio non impegnativo, nella scheda fac-simile in allegato 2).

#### Livello di professionalità

Il fondo relativo al "premio di risultato" di ciascuna "Area" viene poi parametrato per ciascun livello d'inquadramento esistente nella relativa "Area" alla data del 31 dicembre dell'anno considerato, utilizzando a tal fine, la parametrizzazione del CCNL

Il risultato viene denominato "valore base parametrato".

Tale "valore base parametrato" sarà poi:

- raggugliato ai mesi di servizio prestato per i lavoratori aventi nell'anno un'anzianità di servizio inferiore ai 12 mesi;
- proporzionato all'entità della prestazione lavorativa per i lavoratori con contratto individuale di part time.

#### Qualità della prestazione

Per la valorizzazione di questo parametro si fa ricorso al sistema di "valutazione della prestazione", utilizzando l'apposita scheda (vedasi fac-simile in allegato 3) con 10 fattori di valutazione e con una scala di valutazione per ciascun fattore da 25% a 100% (da migliorare, adeguato, buono e ottimo).

Per ogni fattore di valutazione viene attribuito un "peso" d'importanza (per un totale complessivo di 100%).

Il giudizio complessivo della valutazione sarà determinato in base alla media ponderata tra i gradi di valutazione di ciascun fattore, quale "percentuale di valutazione" rispetto alla valutazione massima ottenibile.

L'applicazione di tale "percentuale di valutazione" sul "valore base parametrato" darà luogo alla **1.a quota di "premio di risultato"** provvisorio.

Per il funzionamento del sistema di "valutazione delle prestazioni" si fa riferimento al "Manuale operativo".

#### Valutazione raggiungimento obiettivi

Per la valorizzazione di tale parametro si fa ricorso al sistema di "gestione per obiettivi", utilizzando le apposite schede riportanti sia gli "obiettivi generali" sia gli "obiettivi individuali".

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati sarà determinato in valore percentuale rispetto al grado massimo conseguibile (100%).

L'applicazione di tale percentuale sul "valore base parametrato" darà luogo rispettivamente:

- alla **2.a quota di "premio di risultato"** provvisorio, relativamente agli obiettivi generali;
- alla **3.a quota di "premio di risultato"** provvisorio, relativamente agli obiettivi individuali.

Per il funzionamento del sistema di "valutazione delle prestazioni" si fa riferimento al "Manuale operativo".

#### Valore premio performance

La somma delle predette tre quote di premio provvisorio darà luogo al "premio performance".

#### Assiduità della prestazione

Il totale di tutte le ore di assenza (ad eccezione esclusivamente di ferie, festività godute, banca ore e periodo di astensione obbligatoria per maternità nonché dei permessi sindacali retribuiti per le RSA previsti dal CCNL) nel corso dell'anno saranno convertite in una percentuale calcolata sul "monte delle ore/anno disponibili".

La percentuale così ricavata verrà applicata sulla **"2.a quota del premio di risultato"** provvisorio (relativa agli obiettivi generali), dando luogo a una riduzione del valore medesimo.

#### Entità del premio di risultato

Al termine delle operazioni di cui al presente articolo, viene ricavato il **"premio di risultato maturato"** individualmente da ciascun dipendente inquadrato tra il 1° e l'8° livello.



**ATER TREVISO**  
**AZIENDA TERRITORIALE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE**  
**DELLA PROVINCIA DI TREVISO**

**SISTEMA**  
**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

**MANUALE OPERATIVO**



Edizione: Maggio 2012

## 1. Finalità del sistema di valutazione

La "valutazione delle prestazioni" rappresenta uno strumento di valorizzazione delle persone che operano nell'organizzazione ed è finalizzato a:

- a) promuovere una nuova cultura organizzativa e gestionale volta a responsabilizzare i diversi soggetti coinvolti nel processo di valutazione;
- b) facilitare un'effettiva responsabilità gestionale da parte dei responsabili di struttura fornendo strumenti omogenei di gestione delle prestazioni e favorendo la comunicazione trasparente coi collaboratori;
- c) accrescere la consapevolezza del personale sul sistema di riconoscimento della professionalità e favorire la diffusione graduale di comportamenti organizzativi virtuosi anche grazie all'offerta formativa messa a punto dall'Ente per il rinforzo delle competenze;
- d) valorizzare le risorse umane sulle quali tracciare percorsi di sviluppo professionale e formativo, verificando i livelli di professionalità acquisita mediante la raccolta sistematica delle informazioni professionali del personale;
- e) migliorare le prestazioni individuali e di tutta l'organizzazione nonché il clima organizzativo.

Ai fini economici il sistema di "valutazione delle prestazioni" si collega al sistema più generale del "premio di risultato", di cui rappresenta una componente, partecipando con il suo valore percentuale alla determinazione di una quota del "premio di risultato" in base ai criteri fissati dalle norme che regolano il "premio di risultato" medesimo.

Il presente manuale ha lo scopo di:

- a) illustrare, in forma chiara e sintetica, l'impostazione e le caratteristiche del sistema di valutazione delle prestazioni;
- b) fungere da supporto metodologico ai valutatori ed ai valutati per una corretta gestione del sistema;
- c) stabilire regole, norme e procedure cui devono attenersi tutti i collaboratori che assumeranno la veste di valutatori.

## 2. Concetti e criteri base della valutazione

La valutazione delle prestazioni è lo strumento con cui analizzare il contributo fornito dall'individuo nello svolgimento delle mansioni a lui attribuite e nel raggiungimento degli obiettivi specifici dell'organizzazione e si risolve in un giudizio rispetto alle attese dell'organizzazione.

Lo strumento si propone di valutare in che modo un collaboratore ha svolto le mansioni e i compiti specifici a lui affidati.

Con il sistema si valutano i comportamenti organizzativi in un determinato ruolo o compito. La valutazione riguarda, quindi, la prestazione della persona in una determinata mansione, in un determinato periodo di tempo e non la persona in quanto tale.

Nella valutazione della prestazione è necessario tener presente circostanze e fatti di particolare rilievo che, indipendentemente dalle capacità e dalla volontà degli individui, hanno influenzato positivamente o negativamente la prestazione nel periodo oggetto di valutazione.



3. Personale valutato

La valutazione riguarda il personale (ad eccezione dei quadri e dei dirigenti) dell'ATER di Treviso con contratto sia a tempo indeterminato sia determinato e avente, in linea con quanto previsto dalle norme che regolano il "premio di risultato", un'anzianità di servizio prestato nell'anno considerato non inferiore a nove mesi.

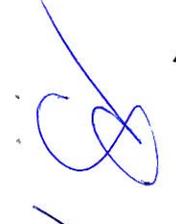
Ai fini della determinazione dei mesi di servizio prestato non sono considerate utili le frazioni di mese inferiori a 15 (quindici) giorni calendari, ivi comprese quelle determinate da assenze non retribuite.



4. Personale valutatore

La valutazione segue la linea gerarchica e verrà, pertanto, effettuata dal "Quadro" dell'Area della persona da valutare, il quale dovrà poi riferire e commentare la valutazione ai rispettivi Dirigenti Responsabili delle Aree Tecnica e Amministrativa/Gestionale.

I predetti Dirigenti di Area riporteranno successivamente i risultati alla Direzione dell'Ente.



5. Metodologia della valutazione

La valutazione delle prestazioni viene effettuata utilizzando la relativa scheda della "valutazione delle prestazioni" (vedasi fac-simile in allegato), contenente al suo interno una serie di "fattori" che, nell'insieme, consentono di esprimere un giudizio articolato e completo in ordine alle "competenze" possedute ed espresse dal dipendente valutato.

Ai singoli fattori (*sino ad max. di 10*) di valutazione verrà attribuito un "peso" percentuale di importanza tra i vari fattori considerati (per un totale di 100%), tenuto conto sia della posizione di lavoro del dipendente, con riferimento a professionalità e livello di inquadramento, sia del settore di appartenenza dello stesso.



Per la valutazione di ciascun fattore verrà utilizzata una scala di valutazione di quattro valori percentuali (ossia 25%, 50%, 75% e 100%), rispettivamente corrispondenti a:

- 25% (*venticinque per cento*) prestazione ritenuta non adeguata e, pertanto, “da migliorare” anche attraverso forme specifiche di formazione;
- 50% (*cinquanta per cento*) prestazione sufficientemente “adeguata” alle mansioni affidate e/o ai compiti specifici assegnati, anche se meritevole di specifiche azioni formative;
- 75% (*settantacinque per cento*) prestazione di “buon” livello, ossia ritenuta complessivamente più che adeguata alle mansioni e/o compiti specifici assegnati;
- 100% (*cento per cento*) prestazione di “ottimo” livello, ossia ritenuta pienamente rispondente alle attese, sia in relazione alle mansioni e/o compiti specifici e sia ai comportamenti organizzativi, in linea con le esigenze tecniche organizzative del settore di appartenenza.

Il giudizio da esprimere dovrà tendere alla massima oggettività, evitando possibili rischi di valorizzazione o di sanzionamento di comportamenti non strettamente correlati ai fattori di valutazione del sistema o non rientranti nel periodo di valutazione considerato.

Il giudizio finale della scheda di valutazione risulterà dalla media ponderale tra i “valori” attribuiti ai singoli fattori e i “pesi” di importanza attribuiti ai singoli fattori di valutazione. Pertanto, il giudizio finale oscillerà tra un minimo del 25% ad un massimo del 100%.

Il giudizio finale, così risultante, sarà riportato – come sopra specificato - nel sistema più generale del “premio di risultato”, cui il sistema di “valutazione delle prestazioni” è collegato ai fini economici e di cui rappresenta una componente, partecipando con il suo valore alla determinazione di una quota del “premio di risultato” in base ai criteri fissati dalle norme che regolano il “premio di risultato” medesimo.

#### 6. Periodo di valutazione

La valutazione della prestazione riguarda l'intero anno (ossia dal 1° gennaio al 31 dicembre) ed avviene a conclusione d'anno.

È prevista, da parte dei responsabili delle valutazioni, una valutazione intermedia semestrale o plurimensile (*p.e. 9 mesi*) al fine di monitorare l'andamento generale sia delle prestazioni sia del funzionamento del sistema di valutazione in previsione della valutazione di fine anno, anche allo scopo di fornire - ove

ritenuto necessario - indicazioni e/o sviluppare azioni correttive, anche di natura formativa.

## 7. Comitato di Valutazione

A garanzia di una corretta ed uniforme applicazione del sistema viene previsto un organo di vigilanza denominato "Comitato di valutazione", così composto: Presidente, Direttore, Dirigente dell'Area Tecnica, Dirigente dell'Area Amministrativa-Gestionale. Il Comitato di valutazione esprimerà la propria opinione in merito all'applicazione del sistema riunendosi almeno due volte all'anno: la prima entro il termine della prima valutazione semestrale; la seconda entro il termine dell'anno di valutazione.

Al Comitato di Valutazione compete il compito di formalizzare le valutazioni espresse, previa verifica dell'uniformità d'applicazione dell'intero sistema di valutazione.

## 8. Colloquio con la persona valutata

Nel corso di un apposito incontro il responsabile della valutazione comunicherà al personale valutato l'esito della valutazione, avendo presente che il processo di valutazione vede come elemento "chiave" il coinvolgimento del valutato e del responsabile della valutazione e rappresenta un momento importante per fare chiarezza, costruire un rapporto di trasparenza, di fiducia e di collaborazione.

Tale incontro è finalizzato ad:

- a) aumentare da parte del dipendente valutato la propria motivazione tramite la comprensione dei criteri con i quali la sua prestazione è tenuta in considerazione nonché in qual modo le sue capacità professionali e propositive sono percepite dall'Ente;
- b) fornire al responsabile della valutazione la possibilità di accrescere l'efficienza della propria unità organizzativa e l'analisi delle capacità e delle necessità di tutti i suoi collaboratori.

Nel corso del colloquio il personale valutato potrà esprimere, anche per iscritto nella scheda di valutazione, propri pareri sintetici in relazione alla valutazione espressa dal responsabile della valutazione medesima.

## 9. Validità e collegamento con il premio di risultato

Come sopra precisato, il sistema di "valutazione della prestazione" rappresenta una componente del "premio di risultato" vigente in ATER e, pertanto, le modalità di suo collegamento e relativo peso d'importanza, sono regolati dalle condizioni contenute negli accordi specifici relativi allo stesso "premio di risultato".

In mancanza di vigenza del "premio di risultato", il sistema di "valutazione della prestazione" resta finalizzato a se stesso senza produrre alcun effetto economico.

*Allegata scheda "valutazione delle prestazioni".*



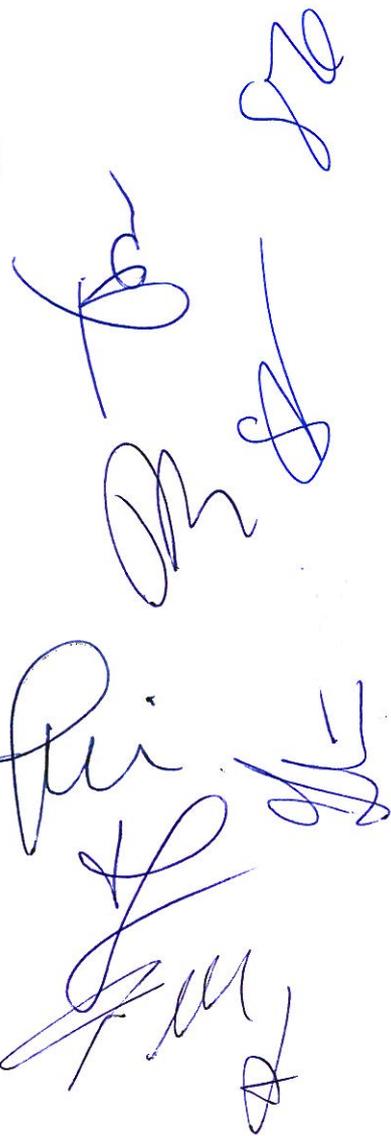
Handwritten signatures in blue ink, including a large signature on the left and several smaller ones to its right.

**ATER TREVISO**  
**AZIENDA TERRITORIALE PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE**  
**DELLA PROVINCIA DI TREVISO**

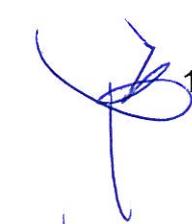
**SISTEMA**  
**GESTIONE PER OBIETTIVI**

*(Management by Objectives)*

**MANUALE OPERATIVO**

The image contains several handwritten signatures in blue ink. One signature is at the top right, another is in the middle right, and a larger, more complex signature is at the bottom right. The signatures are written in a cursive, flowing style.

Edizione: Maggio 2012



## 1. Finalità e premessa

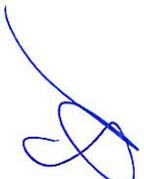
Nell'ambito delle Risorse Umane la **“gestione per obiettivi”** (in inglese M.B.O. “*Management by Objectives*”) è un metodo di valutazione del personale che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati.



Tale metodo consente il coinvolgimento del personale nel processo di miglioramento continuo della gestione aziendale attraverso la collaborazione di tutti nella definizione e nel perseguimento di obiettivi sia di carattere strategico (*ossia: obiettivi generali*) sia riferiti alla posizione organizzativa di ciascun dipendente (*ossia: obiettivi individuali*).



Al conseguimento degli obiettivi è legato un riconoscimento economico commisurato al grado di raggiungimento degli obiettivi stessi e si collega, a tal fine, al “premio di risultato” vigente nell'Ente, di cui rappresenta una componente, partecipando con il suo valore percentuale alla determinazione di una quota del “premio di risultato” in base ai criteri fissati dalle norme che regolano il “premio di risultato” medesimo.



Gli obiettivi che vengono assegnati devono essere:

- 
- chiari, ben identificabili e ben definiti nelle loro componenti, senza cioè lasciare margini ad interpretazioni;
  - misurabili, in quanto il loro raggiungimento o meno deve essere un fatto oggettivo e non una valutazione soggettiva;
  - sfidanti, rappresentando un miglioramento per l'azienda e non devono definire come obiettivi azioni riferibili al normale svolgimento della mansione del singolo dipendente;
  - raggiungibili, dovendo rappresentare un qualcosa di effettivamente realizzabile;
  - temporaneamente definiti, con specificazione dei termini entro quando devono essere raggiunti;
  - significativi per il livello di responsabilità dell'interessato ed adeguati alle sue possibilità;
  - concordati e discussi con l'interessato, che deve possedere le leve professionali ed organizzative per conseguirli.



## 2. Definizioni



Al fine di una corretta interpretazione del sistema viene di seguito illustrata la definizione dei termini riportati nell'apposita scheda del sistema di “gestione per obiettivi”:

- 
- obiettivi generali: trattasi di obiettivi di rilevante importanza per l'Ente, a livello generale o a livello del settore di appartenenza del dipendente;
  - obiettivi individuali: trattasi di obiettivi che, pur rientrando nella sfera di competenza professionale del dipendente, in relazione alla sua posizione di lavoro e relativo livello di inquadramento categoriale, eccedono la normale prestazione di lavoro richiesta dalle mansioni attribuite al dipendente stesso;
- 

- indicatori: costituisce l'indicazione dell'unità di misurazione (quantità, numero di iniziative, report etc.) ovvero del tempo assegnato per il conseguimento del singolo obiettivo;
- peso: rappresenta il peso attribuito a ciascun obiettivo in relazione alla sua importanza rispetto agli altri obiettivi assegnati;
- valore assegnato: costituisce, in relazione alle tipologie di cui sopra, l'indicazione puntuale della quantità o del tempo assegnato per il conseguimento di ciascun obiettivo;
- valore conseguito: rappresenta la quantità numerica o il termine temporale effettivamente conseguito per ciascun obiettivo assegnato;
- grado di raggiungimento obiettivi: rappresenta la valutazione finale del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo riconosciuta dalla Direzione dell'Ente;
- valutazione: costituisce la valorizzazione, in misura percentuale, del singolo obiettivo, determinato sulla base del peso dell'obiettivo assegnato e del grado di raggiungimento conseguito;
- totale valutazione: rappresenta per ciascuna area di obiettivi (ossia: generali e individuali) la sommatoria della valutazione di conseguimento di ciascun obiettivo, che sarà riportata nel sistema più generale del "premio di risultato" cui è collegata e di cui è una componente, partecipando con il suo valore alla determinazione della quota di "premio di risultato" maturato in base ai criteri fissati dalle norme che regolano il "premio di risultato" medesimo.

### 3. Modalità di funzionamento

Vengono assegnati al dipendente un numero di:

- sino a tre "obiettivi generali" di rilevante importanza per l'Ente o per un'area significativa dello stesso;
- sino a tre "obiettivi individuali" che, pur rientranti nelle competenze professionali del dipendente, rappresentano compiti, azioni e/o progetti che eccedono la normale prestazione dovuta in relazione alle mansioni attribuite al dipendente stesso.

Sia gli obiettivi generali sia gli obiettivi individuali potranno essere assegnati, ove non sovrapponibili o in contrasto, a più lavoratori a parità di livello professionale e di responsabilità operativa.

Gli obiettivi da assegnare ai dipendenti (dirigenti e quadri esclusi) saranno individuati, entro il mese di febbraio di ciascun anno, tra la Direzione dell'Ente, i Dirigenti delle Aree Tecnica e Amministrativa/Gestionale, con la collaborazione dei "Quadri", e saranno successivamente comunicati, nel corso di apposito colloquio di illustrazione, ai singoli dipendenti mediante consegna d'apposita "scheda M.B.O." (come da fac-simile allegato al presente regolamento).

A garanzia di una corretta ed uniforme applicazione del sistema viene previsto un organo di vigilanza denominato "Comitato di valutazione", così composto: Presidente, Direttore, Dirigente dell'Area Tecnica, Dirigente dell'Area Amministrativa-Gestionale. Il Comitato di valutazione esprimerà la propria opinione in merito all'applicazione del sistema riunendosi almeno due volte all'anno: la prima

entro il termine della prima valutazione semestrale; la seconda entro il termine dell'anno di valutazione.

Entro il 30 giugno di ciascun anno si procederà ad una verifica del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo sulla base di apposita relazione che il Dirigente di ciascuna Area organizzativa farà pervenire alla Direzione, indicando, nell'ipotesi di difficoltà emerse nel raggiungimento di singoli obiettivi, le motivazioni ostative al conseguimento e le azioni eventuali da adottare per consentire nei restanti mesi dell'anno il possibile raggiungimento dell'obiettivo considerato.

Eventuali azioni correttive da adottare per favorire il conseguimento degli obiettivi assegnati saranno comunicati, nel corso di apposito colloquio, al singolo dipendente da parte del "Quadro" dell'Area.

Entro il mese di gennaio di ciascun anno, il Dirigente dell'Area Tecnica e il Dirigente dell'Area Amministrativa/Gestionale provvederanno, con la collaborazione dei "Quadri", alla valorizzazione di tutte le schede individuali e provvederanno a far pervenire alla Direzione dell'Ente i relativi risultati, accompagnati da una relazione conclusiva sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati per l'anno precedente, con tutti gli elementi necessari per una puntuale e definitiva valutazione da parte della Direzione dell'Ente.

La valutazione finale, completa del "valore conseguito" per ciascun obiettivo, sarà comunicata al dipendente interessato entro il 15 febbraio di ciascun anno.

#### 4. Validità e collegamento con il premio di risultato

Come sopra precisato, il sistema di "gestione per obiettivi" rappresenta una componente del "premio di risultato" vigente in ATER e, pertanto, le modalità di suo collegamento e relativo peso d'importanza, sono regolati dalle condizioni contenute negli accordi specifici relativi allo stesso "premio di risultato".

In mancanza di vigenza del "premio di risultato", il sistema di "gestione per obiettivi" resta finalizzato a se stesso senza produrre alcun effetto economico.

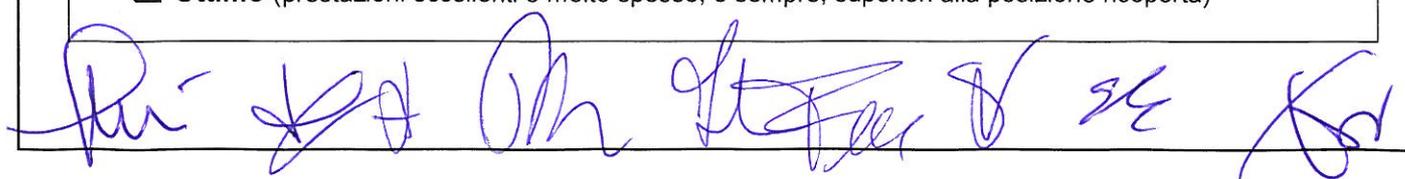
allegato: fac-simile scheda MBO

## VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

<b>Sez. I - Dati anagrafici e periodo di valutazione</b>			
Persona valutata:			
Posizione ricoperta:		Inquadramento:	
Periodo valutazione	dal mese	al mese	totale mesi valutazione:

<b>Sez. II – FATTORI DI VALUTAZIONE</b>	scala di valutazione			
	da migliorare	adeguato	buono	ottimo
	1	2	3	4
1. <b>COMPETENZE PROFESSIONALI:</b> ha dimostrato di possedere pienamente tutte le competenze tecnico – professionali richieste dalla posizione coperta e di conoscere tutti i processi di lavoro delle attività cui è preposto				
2. <b>REALIZZAZIONE E AFFIDABILITA':</b> ha svolto con diligenza, scrupolosità e assiduità la propria mansione, nel pieno rispetto delle direttive specifiche dei propri superiori e delle indicazioni fornite da altre funzioni specialistiche dell'azienda, rispettando termini e procedure relativi al lavoro svolto				
3. <b>ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO:</b> ha saputo organizzare la propria attività e le risorse a disposizione in modo efficiente ed efficace, fornendo ai propri collaboratori indirizzi chiari ed esercitando il necessario coordinamento e controllo su tutta l'attività.				
4. <b>ORIENTAMENTO ALLA QUALITA':</b> ha assicurato i livelli di qualità di prodotto e di servizio secondo gli standard aziendali, contribuendo costantemente al miglioramento dell'immagine e della competitività aziendale				
5. <b>ORIENTAMENTO AL CLIENTE:</b> ha dimostrato di perseguire costantemente la soddisfazione del cliente (anche interno), cogliendo bisogni e aspettative del cliente stesso ed utilizzando il feedback con i clienti per contribuire a migliorare il prodotto e il servizio				
6. <b>CONSEGUIMENTO RISULTATI:</b> ha conseguito e comunque perseguito con impegno e determinazione gli obiettivi assegnati (economici ed altri quantitativi), curando e stimolando anche i propri collaboratori al raggiungimento degli obiettivi loro assegnati				
7. <b>GUIDA E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE:</b> ha dimostrato di possedere possiede la capacità di indirizzare, guidare, coordinare, supervisionare e controllare i propri collaboratori, curandone la formazione, lo sviluppo e la crescita professionale, stimolandone la motivazione e la collaborazione e valorizzando il loro apporto				
8. <b>COLLABORAZIONE E FLESSIBILITA':</b> ha dimostrato disponibilità a fornire la propria collaborazione anche oltre quanto richiesto dalla natura della mansione, adeguandosi in modo costruttivo ai cambiamenti, alle circostanze e alle innovazioni aziendali				
9. <b>LEADERSHIP:</b> ha saputo porsi, nei confronti del sistema aziendale (collaboratori, colleghi e superiori), in modo propositivo, appropriato e ragionevole in tutte le occasioni, esprimendo proposte e idee ed assumendo un ruolo di stimolo alla soluzione dei problemi e all'innovazione, sì da essere facilmente ascoltato e riconosciuto come una guida e riferimento da seguire ed emulare (leader)				
10. <b>LAVORO IN TEAM:</b> ha saputo dialogare e collaborare agevolmente con le altre persone, anche a livello interfunzionale, incoraggiando i propri collaboratori a lavorare in gruppo, favorendo la cooperazione e l'unità di sforzi per il raggiungimento degli obiettivi aziendali				

<b>Sez.III – Sintesi valutazione del ruolo del candidato</b>
<input type="checkbox"/> <b>Da migliorare</b> (prestazioni da migliorare per ricoprire pienamente la posizione assegnata) <input type="checkbox"/> <b>Adeguato</b> (prestazioni adeguate alla posizione ricoperta) <input type="checkbox"/> <b>Buono</b> (prestazioni di sicuro affidamento e a volte superiori alla posizione ricoperta) <input type="checkbox"/> <b>Ottimo</b> (prestazioni eccellenti e molto spesso, o sempre, superiori alla posizione ricoperta)



**Sez. IV – Commenti del valutatore e del diretto superiore (a supporto della valutazione)**

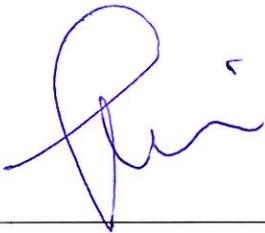
1. Del valutatore

2. Del superiore

**Sez. V – Proposte di formazione e di sviluppo**

1. Proposte di formazione e addestramento per migliorare la prestazione

2. Proposte di formazione per favorire la crescita professionale

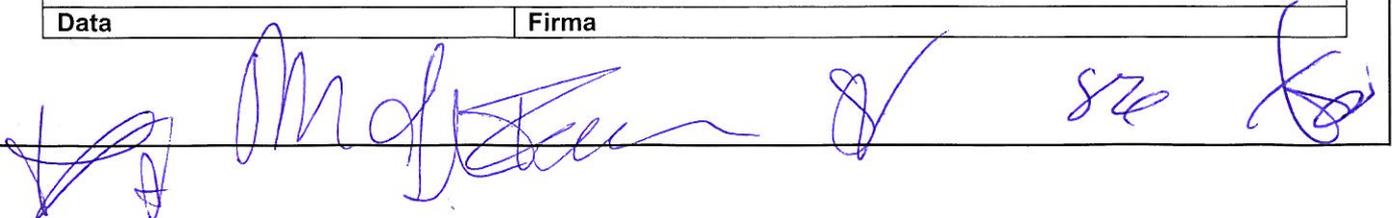


	Posizione	Firma	Data
Il valutatore			
Il diretto superiore			
Validazione			

**Sez. VI - Commenti dal dipendente valutato**

Data

Firma



M.B.O. = MANAGEMENT BY OBJECTIVES - ANNO 2012

SCHEDA OBIETTIVI QUADRI

MARIO ROSSI		Livello	Area appartenenza	Settore - Ufficio	Periodo valutazione anno 2012	
DESCRIZIONE OBIETTIVI	INDICATORI (Unità di misura)	PESO %	VALORE ASSEGNATO	VALORE CONSEGUITO	GRADO RAGGIUNGIM. OBIETTIVI (%)	% BONUS CONSEGUITO
A	B	C	D	E	F (= E x B)	
<b>A - OBIETTIVI GENERALI</b>						
1	Acquisizione delle abitazioni comunali di via ...	tempo	entro 30.06.2012	30.04.2012	100,0%	20,0%
2	Riduzione spese generali dell'Ente	euro	50.000	42.700	85,4%	17,1%
3	Vendita degli alloggi di via ..	tempo	entro 30.09.2012	31.08.2012	100,0%	20,0%
<b>Totali Obiettivi Generali</b>		<b>target</b>		<b>conseguito sub A</b>		<b>57,1%</b>
<b>B - OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>						
1	Predisposizione del capitolato per l'appalto di .....	tempo	entro 30.04.2012	30.04.2012	100,0%	15,0%
2	Sviluppo di un sistema informatico per la gestione di ..	tempo	entro 30.06.2012	31.12.2012	0,0%	0,0%
3	Riduzione dei costi di cantiere per aggregazione di due cantieri	euro	20.000	19.250	100,0%	10,0%
<b>Totali Obiettivi Individuali</b>		<b>target</b>		<b>conseguito sub B</b>		<b>25,0%</b>
<b>TOTALI GENERALI</b>		<b>target</b>		<b>totale conseguito</b>		<b>82,1%</b>

FIRMA DEL VALUTATORE

DATA

FIRMA DEL VALUTATORE



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

<b>Nominativo</b>	Mario Rossi	
<b>Servizio</b>		
<b>Settore</b>		
<b>Ufficio</b>		
<b>Livello inquadramento</b>		
	dal	al
<b>Periodo di valutazione</b>		

F A T T O R I	Peso dei fattori	SCALA DI VALUTAZIONE				0,00%
		da migliorare	adeguato	buono	ottimo	
		25%	50%	75%	100%	
1. <b>COMPETENZE PROFESSIONALI:</b> ha dimostrato di possedere pienamente tutte le competenze tecnico – professionali richieste dalla posizione coperta e di conoscere tutti i processi di lavoro delle attività cui è preposto.	20%					0,00%
2. <b>REALIZZAZIONE E AFFIDABILITÀ:</b> ha svolto con diligenza, scrupolosità e assiduità la propria mansione, nel pieno rispetto delle direttive specifiche dei propri superiori e delle indicazioni fornite da altre funzioni specialistiche dell'azienda, rispettando termini e procedure relativi al lavoro svolto.	5%					0,00%
3. <b>ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO:</b> ha saputo organizzare la propria attività e le risorse a disposizione in modo efficiente ed efficace, fornendo ai propri collaboratori indirizzi chiari ed esercitando il necessario coordinamento e controllo su tutta l'attività.	5%					0,00%
4. <b>ORIENTAMENTO ALLA QUALITÀ:</b> ha assicurato i livelli di qualità di prodotto e di servizio secondo gli standard aziendali, contribuendo costantemente al miglioramento dell'immagine e della competitività aziendale.	10%					0,00%
5. <b>ORIENTAMENTO AL CLIENTE:</b> ha dimostrato di perseguire costantemente la soddisfazione del cliente (anche interno), cogliendo bisogni e aspettative del cliente stesso ed utilizzando il feedback con i clienti per contribuire a migliorare il servizio.	10%					0,00%
6. <b>CONSEGUIMENTO RISULTATI:</b> ha conseguito e comunque perseguito con impegno e determinazione gli obiettivi assegnati curando e stimolando anche i propri collaboratori al raggiungimento degli obiettivi loro assegnati.	10%					0,00%
7. <b>GUIDA E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE:</b> ha dimostrato di possedere la capacità di indirizzare, guidare, coordinare, supervisionare e controllare i propri collaboratori, curandone la formazione, lo sviluppo e la crescita professionale, stimolandone la motivazione e la collaborazione e valorizzando il loro apporto.	10%					0,00%
8. <b>COLLABORAZIONE E FLESSIBILITÀ:</b> ha dimostrato disponibilità a fornire la propria collaborazione anche oltre quanto richiesto dalla natura della mansione, adeguandosi in modo costruttivo ai cambiamenti, alle circostanze e alle innovazioni aziendali.	10%					0,00%
9. <b>LEADERSHIP:</b> ha saputo porsi, nei confronti del sistema aziendale (collaboratori, colleghi e superiori), in modo propositivo, appropriato e ragionevole in tutte le occasioni, esprimendo proposte e idee ed assumendo un ruolo di stimolo alla soluzione dei problemi e all'innovazione, sì da essere facilmente ascoltato e riconosciuto come una guida e riferimento da seguire ed emulare (leader).	10%					0,00%
10. <b>LAVORO IN TEAM:</b> ha saputo dialogare e collaborare agevolmente con le altre persone, anche a livello interfunzionale, incoraggiando i propri collaboratori a lavorare in gruppo, favorendo la cooperazione e l'unità di sforzi per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.	10%					0,00%
	<b>100,0%</b>	<b>punteggio ponderato</b>			<b>0,0%</b>	0,00%
		<i>max</i>			<b>100%</b>	



# M.B.O. = MANAGEMENT BY OBJECTIVES - ANNO 2012

## SCHEDA OBIETTIVI

<b>MARIO ROSSI</b>	Livello	Area appartenenza	Settore - Ufficio	Periodo valutazione anno 2012
--------------------	---------	-------------------	-------------------	----------------------------------

DESCRIZIONE OBIETTIVI	INDICATORI (Unità di misura)	PESO %	VALORE ASSEGNATO	VALORE CONSEGUITO	GRADO RAGGIUNGIM. OBIETTIVI (%)	VALUTAZIONE (%)
<b>OBIETTIVI GENERALI</b>						
1		40,0%				0,0%
2		30,0%				0,0%
3		30,0%				0,0%
	<b>target</b>	<b>100%</b>			<b>conseguito</b>	<b>0,0%</b>
target obiettivi generali <b>100%</b>						

DESCRIZIONE OBIETTIVI	INDICATORI (Unità di misura)	PESO %	VALORE ASSEGNATO	VALORE CONSEGUITO	GRADO RAGGIUNGIM. OBIETTIVI (%)	VALUTAZIONE (%)
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>						
1		40,0%				0,0%
2		30,0%				0,0%
3		30,0%				0,0%
	<b>target</b>	<b>100%</b>			<b>conseguito</b>	<b>0,0%</b>
target obiettivi individuali <b>100%</b>						

FIRMA DEL VALUTATORE

DATA

FIRMA DEL VALUTATO



SCHEDA PREMIO RISULTATO ANNO 2012

Nominativo	Mario Rossi
Area appartenza	
Servizio	
Settore	
Ufficio	
Livello inquadramento CCNL	6A

Giovanni Bianchi
6A

Fondo premio risultato	100.000,00
numero dipendenti 01.01.2012	71
media fondo pro capite	1.408,45

Area amministrativa/gestionale			
15%	15.000,00		
dipendenti	21		
pro capite	714,29		
livello CCNL	parametro livello CCNL	parametro medio area	Premio base parametrato
6A	166,84	154,69	1.833,53

Area Tecnica			
15%	15.000,00		
dipendenti	21		
pro capite	714,29		
livello CCNL	parametro livello CCNL	parametro medio area	Premio base parametrato
6A	166,84	166,30	716,61

Proporzionamento a mesi servizio e orario lavoro	Ccni	Effettivo	Valori
mesi	12	12	1.833,53
orario	36	36	1.833,53

Proporzionamento a mesi servizio e orario lavoro	Ccni	Effettivo	Valori
mesi	12	9	537,45
orario	36	18	268,73

Premio post valutazione performance	Peso fattore	% valutazione	% valore bonus	Premio performance
Valutazione della prestazione	30%	80%	24%	440,05
Valutazione obiettivi generali	30%	90%	27%	495,05
Valutazione obiettivi individuali	40%	100%	40%	733,41
				1.668,51 (A)

Premio post valutazione performance	Peso fattore	% valutazione	% valore bonus	Premio performance
Valutazione della prestazione	30%	80%	24%	64,49
Valutazione obiettivi generali	30%	90%	27%	72,56
Valutazione obiettivi individuali	40%	100%	40%	107,49
				244,54 (A)

Riduzione premio per assenze	ore disponibili annue	ore assenze annue	% assenze	Importo riduzione assenze
	1.639,54	61,60	3,76%	18,60 (B)

Riduzione premio per assenze	ore disponibili annue	ore assenze annue	% assenze	Importo riduzione assenze
	1.639,54	61,60	3,76%	2,73 (B)

AMMONTARE PREMIO RISULTATO 1.649,91 (A) - (B)

AMMONTARE PREMIO RISULTATO 241,82 (A) - (B)

