



## COMUNE DI COSTA VOLPINO

Piazza Caduti di Nassiriya, n. 3 - c.a.p. 24062 - Prov. di BG  
Cod.Fisc. e P.IVA 00572300168

# La misurazione e la valutazione della performance di ente e individuale

1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E LE POLITICHE DI PEOPLE STRATEGY DELL'ENTE LOCALE .....	1
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE .....	2
3. IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI.....	2
4. LE COMPETENZE E LE PERFORMANCE INDIVIDUALI .....	9
5. FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....	15
6. CARATTERISTICHE DI UN EFFICACE PROCESSO DI VALUTAZIONE .....	16
7. I SOGGETTI VALUTATORI .....	18
8. LA METODOLOGIA, GLI STRUMENTI E I RUOLI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	19
9. CAPACITÀ DI VALUTARE I COLLABORATORI: .....	19
10. VALUTAZIONE PERFORMANCE GENERALE DEL COMUNE.....	20
11. LA COSTRUZIONE DELL'INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE (IPI).....	20
12. CRITERI PER LA DISTRIBUZIONE DEL FONDO .....	20

## 1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e le politiche di People Strategy dell'Ente Locale

La misurazione e la valutazione della performance individuale è ambito di progettazione da collocare nella «People Strategy» del Comune in quanto è quella componente della Strategia di mandato dell'Ente che guarda le risorse umane e consiste «in un mix integrato di politiche, di programmi e prassi quotidiane ispirato ad un valore-guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti, il cui impatto si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e quindi dei grandi obiettivi di riferimento»: tale scelta ha un grande valore per il personale, qui organizzazioni di servizi alla persona.

Il termine People Strategy è il superamento della più tradizionale «politica delle risorse umane» orientata a soddisfare i fabbisogni individuali (identità, stabilità, sviluppo), affermando che la dimensione della «People» è parte integrante della strategia complessiva dell'Ente Locale e genera Valore organizzativo puntando sulle specificità delle risorse a disposizione che creano «vantaggio competitivo» facendo leva su competenze essenziali per raggiungere un vantaggio sostenibile nel tempo rispetto ai servizi offerti e alla soddisfazione dell'utente.

La realizzazione di una People Strategy comunale è funzione di due dimensioni:

- *il Contesto strategico*, ovvero le diverse tipologie di situazioni strategiche che caratterizzano i segmenti di attività o le tipologie di utenza servita e che sono determinati dalla mission del comune;
- *il Contesto della specificità*, ossia il capitale umano dell'Ente locale inteso come insieme di competenze, attitudini, esperienze e valori della persona. Si tratta quindi del profilo dei comportamenti esistenti e delle dimensioni che li influenzano. La People Strategy opera per l'allineamento dei comportamenti individuali verso il profilo dei comportamenti attesi identificando contenuti e modalità sostenibili per lo «scambio di Valore» tra organizzazione comunale e persona.

## 2. Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevista dalla Delibera n. 89/2010 - Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance e della Delibera 104/2010 e 114/2010– Definizione dei Sistemi di misurazione della performance - in applicazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, introduce il concetto di performance organizzativa e di performance individuale.

L'attività di monitoraggio, la funzione di misurazione e valutazione della performance individuale e la rendicontazione dei risultati sono affidati, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organo di indirizzo politico amministrativo, gli OIV, i dirigenti secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lett. e-bis) del D. Lgs. n. 165/2001.

Performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'articolo 9 del decreto opera una distinzione tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle posizioni organizzative responsabili di unità organizzativa e la misurazione e la valutazione individuale del personale di livello non dirigenziale. Accanto viene riportato la % di peso attribuito sul totale.

Per i primi sono:

- a) alla performance generale del Comune per il **5%**;
- b) al raggiungimento di obiettivi individuali per il **60%**;
- c) alle competenze comportamentali, professionali e manageriali dimostrate anche nel lavoro intersettoriale per il **30%**;
- d) alla capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori per il **5%** (significativa differenziazione dei giudizi). A tal fine si quantificherà la differenza delle singole valutazioni dal loro valor medio. Si attribuiscono i seguenti valori: scarsa una differenza minore o uguale a 2; buona una differenza superiore a 2 e minore a 18; ottima se maggiore di 18;

Per i secondi invece sono:

7. alla performance generale del Settore di appartenenza per il **5%**;
8. al raggiungimento di obiettivi individuali per il **60%**;
9. alle competenze e ai comportamenti dimostrati per il **35%**.

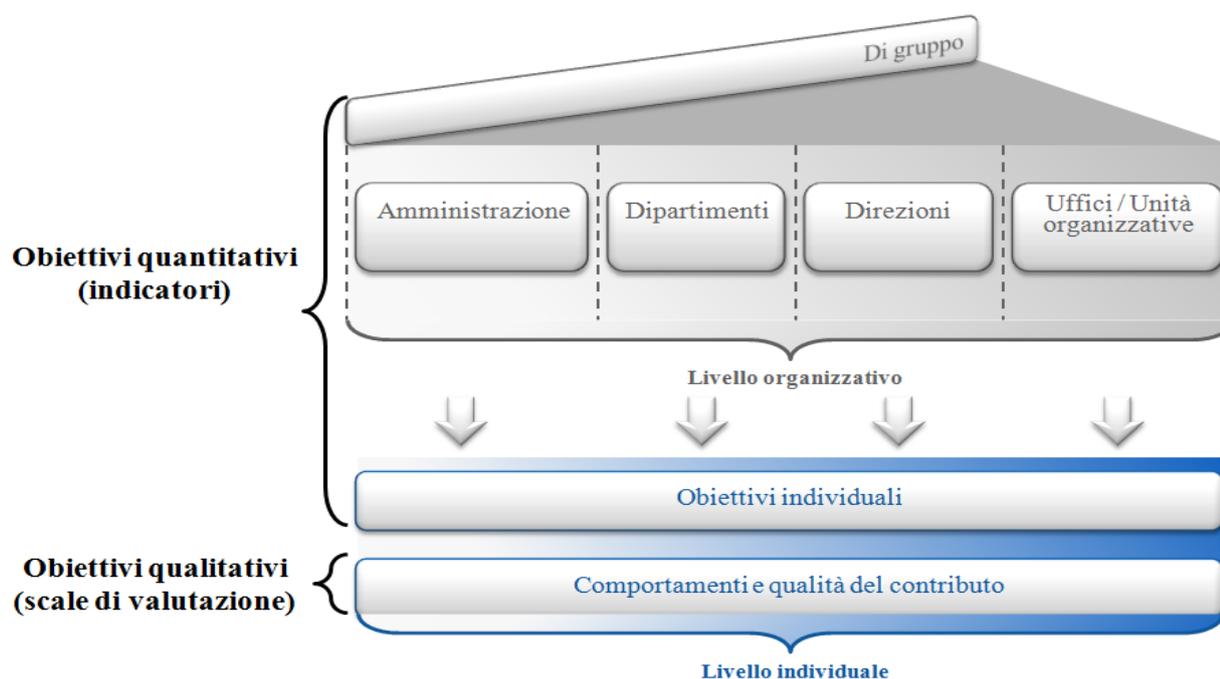
## 3. Il sistema degli obiettivi

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa fanno riferimento a obiettivi complessivi e strategici dell'amministrazione comunale nei quali sono coinvolte le direzioni, gli uffici e gruppi di operatori (questi ultimi, per esempio, qualora si lavori su determinati progetti); la misurazione e valutazione della performance individuale discende da questa e si applica al singolo individuo (si veda la figura 1).

In coerenza con tale legame di fondo la performance del singolo individuo è misurabile in quanto è possibile declinare obiettivi di natura organizzativa per ciascun dipendente a cui venga assegnato un determinato livello di responsabilità.

Tali obiettivi possono avere natura quantitativa o qualitativa.

Figura 1: articolazione di obiettivi quantitativi e qualitativi su diversi livelli organizzativi



In ogni Comune il sistema degli obiettivi attribuiti al personale può essere variamente integrato al sistema di misurazione della performance organizzativa, ovvero può avere:

- uno scarso livello di correlazione, ovvero pochi collegamenti coerenti con le finalità perseguite a livello operativo e strategico dall'amministrazione comunale;
- un parziale livello di correlazione, ovvero il collegamento di parte degli obiettivi individuali con gli obiettivi dell'amministrazione comunale,
- una correlazione totale tra le performance degli individui e gli obiettivi strategici dell'amministrazione comunale.

Il miglioramento della performance avviene grazie ad interventi mirati e tempestivi che interessano ogni area strategicamente rilevante dell'organizzazione e risultano coerentemente sviluppati rispetto alle esigenze di gestione dell'amministrazione comunale.

Uno dei principi importanti del Sistema è certamente l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti (non più di quattro), prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente o dalla posizione organizzativa, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Il peso dei singoli obiettivi sarà definito a seguito di proposta delle posizioni organizzative al Nucleo di Valutazione o OIV se istituito sentito il Sindaco.

**Modello scheda obiettivo:**

**OBIETTIVO N. ....- 20../20..**

<b>TIPOLOGIA OBIETTIVO</b> _Selezionare un'opzione delle seguenti:	<b>TITOLO</b>			
<table border="1"> <tr> <td><u>PUNTEGGIO</u></td> </tr> <tr> <td><u>ATTRIBUITO</u></td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> </table>	<u>PUNTEGGIO</u>	<u>ATTRIBUITO</u>		
<u>PUNTEGGIO</u>				
<u>ATTRIBUITO</u>				

COLLEGAMENTO CON LA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA					
SETTORE					
RESPONSABILE					
RISORSE UMANE DA UTILIZZARE					
RISORSE STRUMENTALI DA UTILIZZARE					
FINALITA' OBIETTIVO					
MODALITA', LINEE GUIDA DI ATTUAZIONE E TEMPI STANDARD E INDICATORI DI PERFORMANCE *	<b>Media anni precenti*</b>	<b>Performance attesa</b>	<b>performance realizzata</b>	<b>scostamento</b>	<b>esito</b>

<b>RISORSE FINANZIARIE ASSEGNATE</b>	
<b>Entrate</b>	<b>Spese</b>

**PROGRAMMAZIONE TEMPORALE DELLE ATTIVITA':**

PERSONALE COINVOLTO	DESCRIZIONE DELLE FASI	DATA DI INIZIO PREVISTA	DATA TERMINE PREVISTA	TEMPO EFFETTIVO	PUNTEGGIO** SINGOLA FASE

<b>ALTRI SETTORI COINVOLTI</b>	
<b>SETTORE</b>	<b>TIPO DI INTERAZIONE</b>

Costa Volpino, .....

Firma per ricevuta

\* Da applicare solo per obiettivi di mantenimento

\*\*L'attribuzione del punteggio relativa ad ogni singola fase dell'obiettivo viene modulata ripartendo proporzionalmente il punteggio del singolo obiettivo nelle diverse fasi (es.: punteggio obiettivo=20, n. fasi =4, punteggio singola fase=5)

VALUTAZIONE INTERMEDIA AL .....	
Annotazioni del dipendente _____ _____ _____	
Annotazioni direttore Settore _____ _____ _____	
Costa Volpino, ..... Firma del valutatore	Firma del dipendente
_____	
_____	

VALUTAZIONE FINALE	
Annotazioni del dipendente _____ _____ _____	
Annotazioni direttore Settore _____ _____ _____	
Costa Volpino, ..... Firma del valutatore	Firma del dipendente
_____	
_____	

RICORSO AL NUCLEO VALUTAZIONE	
Audizione del giorno _____	alle ore _____
Motivazioni del dipendente sul ricorso _____	
_____	
_____	
Controdeduzioni del direttore di Settore _____	
_____	
_____	
DECISIONE DEL NUCLEO:	
_____	
_____	
_____	
Firma dei componenti il NDV/OIV:	_____
	_____
	_____

Costa Volpino, .....

Firma del valutatore

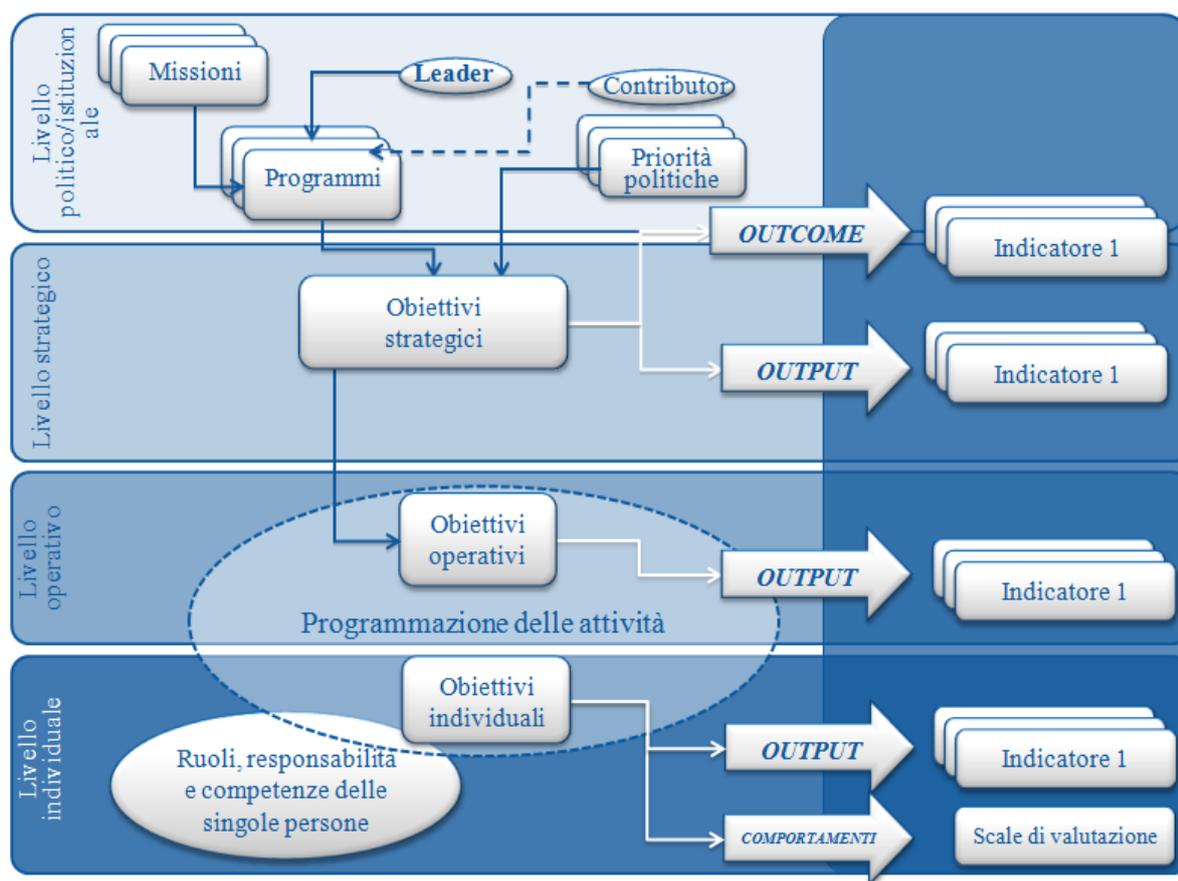
\_\_\_\_\_

Firma del dipendente

\_\_\_\_\_

Il processo di declinazione degli obiettivi sia dai livelli più alti dell'amministrazione comunale fino alle unità organizzative e agli individui viene definito a "cascata", con modalità diverse a seconda che si tratti di dirigenza, posizione organizzativa, oppure personale dei livelli

Figura 2: collegamento tra dimensione organizzativa e individuale



Esempio: obiettivo strategico dell'amministrazione comunale di Costa Volpino: Riquilibrare del centro storico – Ufficio Lavori Pubblici per le diverse tipologie di figure professionali. Tabella esemplificativa

Ambiti di costituzione della performance individuale - Segretario Generale e Posizione Organizzativa	Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1. Performance di Ente:	Scelta tra gli obiettivi strategici selezionati dall'organo politico amministrativo ai fini della realizzazione del Relazione Previsionale Programmatica (es. Riquilibrare del centro storico)
2. Performance individuale:	Eventuale raggiungimento di una prestazione rilevante correlata al sottobiettivo di cui la p.o. è responsabile (es. negoziazione con privato per stipula accordo finalizzato all'uso di spazi da riservare all'attività della costruzione del centro turistico);
3. Competenze e comportamento:	Declinazione di sottobiettivi trasversali

	<p>all'organizzazione, funzionali all'obiettivo/i strategico scelto (es. costruzione dell'ufficio turistico nell'ambito della riqualificazione del centro storico).</p> <p><i>U.O. coinvolte:</i> Ufficio lavori pubblici, U.O. Affari Generali, Ufficio Stampa, URP, Polizia Locale).</p> <p>Identificazione di una o più prestazioni funzionali al sottobiettivo dell'Ufficio Lavori Pubblici, attribuiti a gruppi di operatori (es. acquisto arredi e beni strumentali, definizione della logistica del nuovo Ufficio Turistico; monitoraggio direzione lavori per la costruzione dell'ufficio turistico)</p> <p>Definizione dei principali comportamenti, da cui individuare le principali 10 capacità correlate, funzionali al ruolo svolto</p>
<b>4. Capacità di valutare i collaboratori:</b>	Monitoraggio della capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni (distribuzione per fasce)

<b>Ambiti di costituzione della performance individuale Dipendenti categoria: D</b>	<b>Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento</b>
<b>1. Performance di gruppo:</b>	Risultati di gruppi di operatori per la realizzazione di una o più prestazioni funzionali al sotto obiettivo (per ufficio lavori pubblici: acquisto arredi e beni strumentali, definizione della logistica del nuovo Ufficio Turistico; monitoraggio direzione lavori)
<b>2. Performance individuale:</b>	Raggiungimento di una prestazione correlata al sottobiettivo di cui è parte, assegnatogli dal diretto responsabile (disporre indagine di mercato per l'acquisto degli arredi; procedura di gara complessa)
<b>3. Competenze e comportamento:</b>	Definizione dei principali comportamenti, da cui individuare le principali 10 capacità correlate, funzionali al ruolo svolto

<b>Ambiti di costituzione della performance individuale Dipendenti categoria: C – B3 (giuridico)</b>	<b>Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento</b>
<b>4. Performance di gruppo:</b>	Risultati di gruppi di operatori per la realizzazione di una o più prestazioni funzionali al sotto obiettivo (per ufficio lavori pubblici: acquisto arredi e beni strumentali, definizione della logistica del nuovo Ufficio Turistico; monitoraggio direzione lavori)
<b>5. Performance individuale:</b>	Raggiungimento di una prestazione correlata al sottobiettivo di cui è parte, assegnatogli dal diretto responsabile (disporre indagine di mercato per l'acquisto degli arredi; procedura di gara complessa)
<b>6. Competenze e comportamento:</b>	Definizione dei principali comportamenti, da cui individuare le principali 7 capacità correlate, funzionali al ruolo svolto

#### 4. Le competenze e le performance individuali

La misurazione della performance individuale prevede che, per il raggiungimento dei target stabiliti, il personale abbia le necessarie competenze, cioè le conoscenze, le capacità e le attitudini che permettono i comportamenti che determinano l'effettiva qualità dell'erogazione di un servizio.

Per competenze s'intende una caratteristica intrinseca di un individuo che risulta legata causalmente a una performance individuale osservata che sia nella media attesa o superiore ai livelli desiderati. Tali competenze sono definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative e devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità dell'interessato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne al Comune. In proposito potrà essere altresì verificata la possibilità di realizzare, con il supporto di adeguate professionalità, il cd *Bilancio*

*delle competenze* inteso quale percorso utile ad analizzare lo stato dello sviluppo professionale del personale, in particolare in momenti di riorganizzazione interni all'ente.

Nella tabella seguente sono riportate le principali capacità utilizzate per la costruzione di un sistema delle competenze lavorative, da cinque a dieci (ripartendo il punteggio in modo proporzionale es. 1/5 del punteggio max assegnabile) delle quali saranno selezionate (annualmente in concomitanza all'approvazione da parte della giunta comunale del Piano delle performance, in virtù delle responsabilità esercitate dai ruoli operanti nel Comune (Segretario Generale, posizioni organizzative, personale delle categorie), indicando il valore atteso dal profilo che sarà annualmente oggetto di valutazione secondo le metodologie in uso nell'Ente Locale.

##### Il modello delle competenze : il set delle capacità

	Titolo	Segr. Generale	Posizione Organizzativa				D (10)	C - B3 (7)	B1 - A (5)
			1	2	3	4			
	<u>Area: CAPACITA' EMOZIONALI</u>								
1	Autocontrollo e gestione dello stress								
2	Gestione dei conflitti								
	<u>Area: CAPACITA' RELAZIONALI</u>								
3	Disponibilità ai rapporti interpersonali								
4	Lavorare in gruppo (correlata alla 9)								
5	Comunicazione verbale (correlata alla 8)								
6	Convincimento (correlata alla 13)								
7	Negoziazione								
8	Parlare in pubblico								
9	Gestione dei gruppi e delle riunioni (correlata alla 12)								
10	Gestione delle risorse umane								
11	Leadership								
12	Impostazione e conduzione del gioco di squadra								
13	Presentazione di iniziative e opportunità								
	<u>Area: CAPACITA' GESTIONALI</u>								
14	Programmazione del proprio lavoro (correlata alla 19)								
15	Organizzazione del proprio lavoro								

	(correlata alla 20)								
16	Controllo operativo (correlata alla 22)								
17	Iniziativa								
18	Tenacia/realizzazione (correlata alla 23)								
19	Programmazione								
20	Organizzazione								
21	Decisione								
22	Controllo								
23	Orientamento ai risultati								
	Area: <u>CAPACITA' INTELLETTUALI</u>								
24	Risoluzione dei problemi operativi (correlata alla 27)								
25	Raccolta ed elaborazione di informazioni								
26	Analisi								
27	Soluzione dei problemi								
28	Stesura di rapporti e relazioni								
29	Formulazioni di piani e strategie								
	Area: <u>CAPACITA' INNOVATIVE</u>								
30	Adattabilità/flessibilità								
31	Propensione al nuovo								
32	Creatività								
33	Pensiero prospettico								

**Descrizione delle 33 capacità più usate:**  
**Capacità emozionali**

**1. Autocontrollo e gestione dello stress**

Stabilità della prestazione in condizioni di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide e equilibrate.

- a) Reagire costruttivamente ai carichi di lavoro.
- b) Mantenere inalterato il proprio comportamento nelle situazioni conflittuali.
- c) Conservare un atteggiamento sereno e tranquillizzante non perdendo di vista la situazione il risultato da conseguire.

**2. Gestione dei conflitti**

Capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali.

- a) Non lasciarsi scoraggiare dalle difficoltà nei rapporti con gli altri.
- b) Riuscire ad individuare i fattori essenziali che possono generare tensioni interpersonali.
- c) Affrontare direttamente le tensioni e i problemi bilanciando fermezza e comprensione.

**Capacità relazionali**

**3. Disponibilità ai rapporti interpersonali**

Disponibilità a integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi.

- a) Partecipare alle attività comuni confrontandosi e valorizzando i contributi altrui.
- b) Sviluppare i rapporti sulla base di dialogo e ascolto.
- c) Collaborare con gli altri per concretizzare i risultati.

**4. Lavorare in gruppo**

Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo.

- a) Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande.
- b) Riuscire a impostare rapporti basati su chiarezza e collaborazione.
- c) Impostare i propri atteggiamenti in coerenza con le situazioni e le caratteristiche degli interlocutori.

**5. Comunicazione verbale.**

Capacità di esporre con chiarezza e rendere semplici fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore.

- a) Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio.
- b) Utilizzare nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate.
- c) Curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.

**6. Convincimento**

Capacità di mettere insieme e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori.

- a) Riuscire ad individuare i punti di forza delle proprie argomentazioni per farle risaltare.
- b) Sviluppare le proprie argomentazioni in rapporto alle esigenze altrui.
- c) Influenzare le opinioni e i comportamenti limitando le obiezioni e valorizzando gli aspetti più graditi.

**7. Negoziazione**

Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura e competizione con altre persone o gruppi.

- a) Prevedere il contesto e i contenuti essenziali della situazione per impostare, condurre e concludere la trattativa nell'ambito dei margini prefissati.
- b) Ricercare i margini di manovra e di accordo delle diverse forze in campo accogliendo nuove alternative.
- c) Chiudere gli accordi in relazione alle aspettative e alle concrete possibilità riuscendo a farli apprezzare anche alla controparte.

**8. Parlare in pubblico**

Capacità di imbastire un discorso con parole facili e frasi eleganti, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi interlocutori.

- a) Preparare rapidamente e sistematicamente un argomento sul quale conferire.
- b) Esporre in sequenza coerente e con eloquio gradevole i temi prescelti.
- c) Verificare con pause, osservazioni e richiami il livello di rispondenza dell'uditorio.

**9. Gestione dei gruppi e delle riunioni**

Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando i processi di comunicazione incrociati e orientandoli verso i risultati voluti.

- a) Integrare più interlocutori, stimolandoli al confronto costruttivo.
- b) Far emergere le priorità d'azione in rapporto agli obiettivi da raggiungere.
- c) Stimolare il dialogo e il confronto senza perdere di vista il risultato.

**10. Gestione delle risorse umane**

Capacità di orientare, apprezzare, far crescere e trasferire le attività, nei confronti delle persone che fanno parte della propria organizzazione.

- a) Mobilitare le energie delle persone con le quali si lavora, tenendo conto delle loro caratteristiche per orientarle all'azione voluta (motivare).
- b) Ancorare l'apprezzamento dei comportamenti e dei risultati altrui a fatti concreti e descrivibili (valutare).

- c) Seguire le persone nell'interpretare i ruoli assegnati e nel crescere per poter ricoprire ruoli di maggiore responsabilità (sviluppare).

### **11. Leadership.**

Capacità di organizzare il consenso di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

- a) Riuscire ad esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione.
- b) Orientare consenso e collaborazione al raggiungimento dei risultati .
- c) Stimolare i comportamenti altrui essendo credibile e trascinatore.

### **12. Impostazione e conduzione del gioco di squadra.**

Capacità di ricoprire un ruolo di coordinamento per integrare le proprie energie con quelle degli altri, intesi come gruppo, valorizzando le opinioni e le azioni di ciascuno e promuovendo la collaborazione con il fine di raggiungere obiettivi comuni.

- a) Sviluppare rapporti basati su chiarezza e collaborazione, affrontando e gestendo anche situazioni di contrasto di opinioni, interessi e valori, facendo leva sullo spirito di corpo.
- b) Ricercare tramite incontri e confronti le aree sulle quali vi è confluenza di vedute e sintonia di soluzioni.
- c) Finalizzare i rapporti alle sinergie operative, facendo leva sui risultati ottenuti.

### **13. Presentazione di iniziative e opportunità.**

Capacità di presentare in modo convincente un'iniziativa a coloro che devono decidere di attuarla e/o realizzarla in un tempo limitato, curando l'efficacia espositiva e la validità dei dati.

- a) Stendere efficacemente il programma della presentazione in termini di finalità, tempo, tipologia della popolazione a cui è destinata.
- b) Saper stabilire le tecniche di presentazione più adeguate.
- c) Realizzare la presentazione, curando costantemente quanto i messaggi sono coerentemente percepiti in relazione alle finalità dell'iniziativa.

## **Capacità gestionali**

### **14 Programmazione del proprio lavoro.**

Visione d'insieme dei propri compiti e del proprio campo di attività, con conseguente capacità di disegnare il percorso da seguire per portare a termine quanto prefissato.

- a) Vedere l'insieme del proprio lavoro.
- b) Confrontare le risorse disponibili con le attività da svolgere.
- c) Fissare i programmi lavoro e controllarne l'andamento.

### **15. Organizzazione del proprio lavoro**

Capacità di impiegare efficacemente il proprio tempo e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti e raggiungere i risultati prefissati.

- a) Ripartire le risorse in relazione alle priorità definite ed eventualmente ridefinite.
- b) Operare in termini di essenzialità o di accuratezza a seconda del tipo di attività.
- c) Mantenere una costante attenzione al tempo già utilizzato e al tempo da utilizzare in relazione alle esigenze predefinite e a quelle via via emerse.

### **16. Controllo Operativo**

Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno.

- a) Interpretare correttamente i compiti che devono essere svolti.
- b) Mettere cura nell'attività relativa.
- c) Impegnarsi per ottenere l'esito previsto in termini di parametri pre-definiti.

**17. Iniziativa**

Capacità di influenzare attivamente gli eventi, piuttosto che attendere che si mettano in moto autonomamente e quindi si sia costretti a seguirli.

- a) Agire anche se non sollecitati.
- b) Esprimere proposte e suggerimenti.
- c) Non lasciarsi frustare dai tentativi non riusciti.

**18. Tenacia/realizzazione**

Capacità di dedicarsi a un compito senza scoraggiarsi e puntando alla conclusione attesa.

- a) Sapersi concentrare sulle attività da svolgere.
- b) Insistere fino all'espletamento del compito.
- c) Mettere in atto un atteggiamento costante e fermo nei propositi e nelle azioni.

**19. Programmazione.**

Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo.

- a) Definire una visione d'insieme delle situazioni che consente di stabilire priorità e criticità.
- b) Riuscire a definire i piani di azione in termini di risorse, impegni e tempificazioni.
- c) Fissare con chiarezza le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle.

**20. Organizzazione.**

Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo.

- a) Ripartire ed assegnare obiettivi e compiti in funzione del tempo.
- b) Tradurre in operatività i programmi distribuendo adeguatamente le risorse.
- c) Conseguire integrazione e sinergie tra le risorse.

**21. Decisione.**

Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità.

- a) Stabilire le alternative essenziali e, ve possibile, ampliare le opzioni.
- b) Prefigurare i risultati attesi e valutare le conseguenze.
- c) Evitare il ritardo e la precipitazione del processo di scelta.

**22. Controllo.**

Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese ed avvenimenti.

- a) Definire in anticipo i criteri di verifica sull'andamento dei programmi di lavoro in termini di parametri di misurazione, condizioni in cui si opera, scelta delle modalità di controllo.
- b) Scadenzare e realizzare verifiche periodiche.
- c) Intervenire opportunamente per ridurre eventuali scostamenti e affrontare situazioni impreviste.

**23. Orientamento ai risultati.**

Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi.

- a) Applicarsi costantemente al raggiungimento di ciò che deve essere ottenuto.
- b) Fornire stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti.
- c) Svolgere le attività necessarie con propensione al rispetto degli standard previsti.

**Capacità intellettuali****24. Risoluzione dei problemi operativi.**

Capacità di cogliere gli aspetti essenziali dei problemi operativi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare connessioni in grado di fornire soluzioni di efficacia e pratica.

- a) Cogliere gli aspetti essenziali dei problemi operativi per definirne le priorità.
- b) Valutare i fatti e sviluppare connessioni produttive.
- c) Ricercare soluzioni di efficacia pratica.

**25. Raccolta ed elaborazione di informazioni.**

Capacità di ricercare, assemblare e rendere espliciti dati e fatti presenti nell'ambiente di riferimento o nascosti in complesse rappresentazioni della realtà.

- a) Organizzare le informazioni in classi e categorie sulla base delle finalità da raggiungere.
- b) Confrontare le informazioni sulla base di analogie e combinazioni in grado di produrre nuove sintesi.
- c) Valutare ed interpretare le informazioni raccolte per individuarne significato e validità in relazione allo scopo a cui servono.

**26. Analisi.**

Capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause.

- a) Scoprire gli elementi essenziali dei fenomeni presi in considerazione;
- b) Evidenziarli in forma chiara e definita;
- c) Confrontarli e collegarli tra loro sistematicamente, al fine di giungere ad interpretazioni e spiegazioni.

**27. Soluzioni dei problemi.**

Orientamento, sia intuitivo, sia sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse.

- a) Definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni.
- b) Cogliere le probabilità di rischio e di successo (costi e benefici) delle diverse popolazioni.
- c) Formulare le linee d'azione in grado di favorire la presa delle decisioni.

**28. Stesura di rapporti e relazioni.**

Capacità di disegnare e realizzare documenti sistematici su argomenti vari in tempi brevi e riuscendo a trasmettere efficacemente descrizioni, contenuti e proposte.

- a) Redigere una mappa dei temi che si vogliono affrontare.
- b) Dispiegarla in una serie concatenata di scritti compiuti di lunghezza e complessità controllata.
- c) Riuscire a essere chiari e stimolanti nei confronti della tipologia dei lettori cui il rapporto è destinato.

**29. Formulazione di piani e strategie .**

Capacità di disegnare ipotesi e scenari futuri per formulare piani d'azione in grado di indirizzare i risultati di ricercati.

- a) Analizzare la situazione attuale in termini prospettici anche in rapporto ai potenziali andamenti futuri;
- b) Riuscire a costruire sommariamente i piani d'azione.
- c) Verificare la validità e la fattibilità di quanto delineato.

**Capacità innovative****30. Adattabilità/flessibilità**

Capacità di cogliere il mutare degli altri e delle situazioni, adattando il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato.

- a) Riuscire a cogliere tempestivamente i cambiamenti nei comportamenti altrui, vivendoli costruttivamente.
- b) Mostrarsi disponibile ad accettare idee e proposte.
- c) Modificare il proprio comportamento e l'approccio adottato al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.

**31. Propensione al nuovo.**

Orientamento a ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati, allo scopo di cogliere opportunità o i raggiungere, individualmente e in gruppo, gli obiettivi prefissati.

- a) Riuscire ad ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi.
- b) Produrre e raccogliere idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.
- c) Verificare la fattibilità delle idee e della soluzione individuata .

**32. Creatività.**

Orientamento a ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.

- a) Riuscire ad ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi.
- b) Fare ricorso all'immaginazione producendo molte idee originali dalle quali trarre spunti applicativi.
- c) Riconoscere e accettare le idee innovative degli altri.

**33. Pensiero prospettico**

Orientamento a formulare ipotesi e scenari alternativi al fine di centrare la previsione dell'andamento dei fenomeni nei quali si è coinvolti.

- a) Analizzare la situazione attuale in termini prospettici anche in carenza di dati di riferimento.
- b)Cogliere e selezionare i segnali di cambiamento rimettendo in discussione ciò che appare ovvio e utilizzando il termine se.
- c) Prevedere le configurazioni future definendo i probabili andamenti e le possibili evoluzioni.

**5. Finalità del sistema di valutazione**

Presupposto dell'attività di valutazione è la convinzione che l'agire umano organizzato sia sempre migliorabile nelle procedure come nei risultati a vantaggio sia di chi è direttamente coinvolto nell'azione, sia dell'utenza, sia della società nel suo complesso e che tale miglioramento possa essere conseguito utilizzando tecniche, procedure e strumenti di valutazione scientificamente fondati, ripetibili e controllabili.

La valutazione si configura quindi come strumento in grado di favorire la capacità di (auto)governo da parte dell'organizzazione comunale, nonché di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali.

La valutazione deve essere intesa non come mero adempimento contrattuale, ma come processo che può contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione dell'ente e più responsabili dei successi e dei limiti collettivi e individuali.

Per l'importanza e la completezza del compito il Comune non può lasciare la valutazione del personale all'iniziativa dei singoli tramite modalità saltuarie, non omogenee e sostanzialmente soggettive. E' necessario che la valutazione del personale sia effettuata in maniera formalizzata, prevedendo gli obiettivi, la "popolazione" interessata (valutatori e valutati), i metodi e gli strumenti più adatti all'ambito valutativo (prestazione, posizione, potenziale).

La valutazione del personale, una volta formalizzata, si trasforma da un parere soggettivo ad una tecnica organizzativa che consente di rilevare e misurare le prestazioni e le caratteristiche professionali dei dipendenti con modalità comparabili e quindi omogeneizzabili. Si tratta di un processo periodico di determinazione di "fatti" (prestazioni qualitative e quantitative, comportamento) e di caratteristiche "individuali" (capacità e attitudini) svolto in modo sistematico sulla base di criteri uniformi e di una procedura determinata.

Il sistema di valutazione all'interno dell'organizzazione del Comune ha una valenza formativa poiché si propone:

- il miglioramento dei servizi resi dall'Ente Locale;

- lo sviluppo del ruolo professionale dei dipendenti nei diversi ruoli e competenze.

Il sistema ha altresì una valenza organizzativa perché permette di rendere chiari e trasparenti i ruoli e le responsabilità degli attori; ha un carattere negoziale poiché si fonda sul confronto e il dialogo tra valutatori e valutati.

## 6. Caratteristiche di un efficace processo di valutazione

1. **Progettazione di sistemi e metodologie di valutazione orientati allo sviluppo professionale e all'incentivazione del merito, dotati di strumenti di raccolta e gestione delle informazioni.** La scelta del metodo di valutazione (come valutare) deve essere fatta in funzione delle caratteristiche tecniche dei vari metodi e della capacità potenziale degli stessi a soddisfare le specifiche esigenze organizzative.

In linea generale l'applicabilità di un metodo alle particolari situazioni aziendali dipende:

- dagli obiettivi da raggiungere,
- dal contenuto delle responsabilità (mansioni) svolte dalle persone da valutare,
- dal numero delle persone da valutare,
- dalla preparazione dei valutatori.

La necessità di aderenza della metodologia alle caratteristiche organizzative del comune non deve però far venir meno la necessità di tendere a sistemi valutativi (pianificandone attentamente l'introduzione) che diano significative indicazioni sia sul fronte dei risultati che dei comportamenti di ogni operatore nei processi organizzativi, secondo il principio dell'oggettività del metodo. La valutazione è un momento di verifica della comprensione e del coinvolgimento nella missione dell'organizzazione, ovvero deve essere integrata con gli altri processi e strumenti a cui può essere strettamente correlata;

2. **Conoscenza e consapevolezza chiara** da parte di tutti gli interessati (valutati e valutatori) dei criteri e delle regole che disciplinano i sistemi di valutazione adottati. I parametri di valutazione, ossia i parametri ai quali rapportare i risultati e/o giudizi espressi (che cosa valutare) devono essere definiti in via preliminare ed in modo inequivocabile.

Deve comunque essere data la possibilità al valutatore di modificare la propria valutazione in funzione di necessità organizzative ben documentate.

I sistemi di valutazione si basano sul principio cardine dell'equità: a tal fine vengono definiti criteri uniformi, che coinvolgano tutto il personale, con la sola eccezione di coloro i quali sono entrati a far parte da poco dell'organizzazione aziendale e si trovino nel periodo di prova, per i quali saranno definiti criteri ad hoc. Dovranno essere individuati, inoltre, regole specifiche che disciplinino i casi particolari (ad esempio l'assenza per motivi giustificati rispetto al raggiungimento degli obiettivi).

Normalmente la valutazione deve potersi basare su di un minimo di analiticità, la quale viene ottenuta scindendo l'oggetto delle valutazioni in fattori fondamentali. I criteri base per la scelta dei fattori di valutazione sono:

- i fattori devono essere rilevanti per tutte le responsabilità (mansioni) i cui titolari sono soggetti a valutazione (*universalità*),
- i singoli fattori devono essere rilevabili mediante la raccolta di dati (*osservabilità*),
- ogni fattore deve riferirsi ad una caratteristica nettamente distinta e distinguibile da altra caratteristica (*differenziazione*),
- ogni fattore può avere un contenuto qualitativo e quantitativo (*misurabilità*).

La scelta di opportune regole e criteri valutativi permettono di stabilire non "in astratto" se un individuo è capace di fornire un rendimento qualitativamente e quantitativamente elevato, ma se ne è capace in funzione del ruolo svolto e della posizione ricoperta nell'organizzazione a cui appartiene.

3. **Preventiva definizione dei valutatori** con particolare attenzione alla catena delle responsabilità gerarchico-funzionali e alla conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore. Fermo restando il ruolo del nucleo di valutazione o se istituito dell'organismo di valutazione della performance la responsabilità della valutazione (chi valuta) deve essere affidata alla P.O o al superiore diretto del valutato se delegato. Regola fondamentale a questo riguardo è che la responsabilità della valutazione sia affidata alle persone che meglio conoscono i dipendenti da valutare e che sono state a contatto con loro e con il loro lavoro abbastanza a lungo e vicino per poter formulare un giudizio su ogni fattore che si desidera includere nella valutazione. La regola della sovrapposizione tra "continuità valutativa" e "catena delle responsabilità gerarchiche" deve naturalmente essere rivista nel momento in cui la struttura organizzativa aziendale preveda, per esempio, la presenza di due capi per alcuni ruoli organizzativi.
4. **Trasparenza e chiarezza delle procedure e dei meccanismi di valutazione** e loro applicazione puntuale ed equa. L'equità comporta la necessità di trattare in modo differenziato situazioni diverse, come ad esempio il personale in prova con criteri ad hoc o chi è assente;
5. **Definizione iniziale e presentazione formale a tutto il personale** degli obiettivi da raggiungere. Va garantita l'informazione a tutti i livelli organizzativi;
6. **Assegnazione formale di obiettivi individuali, sulla scorta del principio della "declinazione a cascata"** degli obiettivi aziendali, di struttura, di gruppi professionali, o individuali.

Gli **obiettivi individuali** devono essere:

- coerenti con gli obiettivi generali e con le linee strategiche dell'ente;
- raggiungibili in rapporto al tempo e alle risorse assegnate;
- misurabili sulla base di indicatori di tempo, qualità e quantità;
- chiari, ovvero facilmente identificabili;
- impegnativi e proporzionati alle caratteristiche e al livello di responsabilità del valutato;
- esaminati congiuntamente tra valutato e valutatore.

E' indispensabile l'utilizzo di uno strumento di "certificazione" di obiettivi/risultati costituito da una **scheda individuale**, nella quale riportare gli obiettivi assegnati e "pesati", gli esiti, i comportamenti organizzativi e/o professionali da considerare sia ai fini di una valutazione complessiva che del curriculum professionale del valutato. La valutazione dei comportamenti tende a bilanciare il pericolo insito in questa metodologia che potrebbe indurre il personale a raggiungere gli obiettivi al di là della condotta organizzativa attesa e cioè trasgredendo le regole di una corretta gestione delle risorse affidate, siano umane, tecniche finanziarie;

7. **Monitoraggio costante** delle condizioni organizzative esistenti nel momento di assegnazione degli obiettivi e dello stato di avanzamento degli stessi: è opportuno l'utilizzo di strumenti quali report quantitativi e qualitativi da far conoscere periodicamente a tutti i livelli dell'organizzazione. E'altresì opportuno stabilire anche una periodicità di valutazione, allo scopo di garantire il continuo aggiornamento degli esiti della valutazione su ogni dipendente, senza che queste siano troppo frequenti o troppo diluite nel tempo da farne perdere la significatività e l'interesse dei valutatori.
8. **Consuntivazione** a fine anno di tutti i risultati raggiunti, sia a livello di gruppo che individuale, mediante momenti di verifica congiunta e personalizzata nel corso dei quali motivare le valutazioni finali espresse.  
La periodicità della valutazione (quando valutare) è legata al contenuto della stessa (comportamenti, performance), ma sicuramente deve essere un processo sistematico, disciplinato secondo una cadenza stabilita.  
Nella fase di **valutazione finale** devono essere garantite, nell'individuazione dei soggetti e dei metodi, terzietà, imparzialità, trasparenza ed equità. La modalità di comunicazione dei

risultati individuali della valutazione ai singoli interessati dipende dagli obiettivi del piano di valutazione. Il metodo di comunicazione più idoneo per conseguire questi scopi è quello della comunicazione verbale diretta da parte del soggetto che ha effettuato la valutazione, che comunica la valutazione al collaboratore in apposito colloquio, concordando con quest'ultimo un programma di miglioramento verificabile con la successiva valutazione.

9. Individuazione concordata di azioni organizzative, professionali e formative, che favoriscano il **miglioramento di ambiti o modalità di svolgimento dell'attività lavorativa** non conformi alle aspettative. Il feed-back in merito agli esiti della valutazione ai valutati, ma soprattutto ai valutatori, è un passo fondamentale per trasformare un sistema da "acerbo" a un sistema "in via di maturazione" in quanto costringe i dirigenti valutatori a confrontarsi con la propria capacità di "giudizio" e con l'assunzione delle proprie responsabilità dirigenziali in campo di "governo" delle risorse umane. L'analisi nel tempo dei trend valutativi di alcuni item in uso nel comune permette di analizzare non solo gli scostamenti (positivi o negativi) rispetto ai risultati forniti dal valutato, ma anche di analizzare lo stile di direzione del dirigente responsabile della valutazione da lui fatta. E' da ritenere "sempre" possibile, anche in presenza di risultati e prestazioni soddisfacenti, l'individuazione di aree di possibile miglioramento.

Il **livello massimo** nella valutazione rappresenta l'eccellenza nel raggiungimento dei risultati attesi e, come tale, costituisce un punto a cui tendere, non potendo verificarsi come fenomeno generalizzato, particolarmente nei casi in cui è più rilevante la componente di responsabilità individuale.

Per una quantificazione precisa e puntuale degli aspetti di **ricaduta economica** conseguenti alla valutazione dei risultati raggiunti, è preferibile esprimere un punteggio finale in termini percentuali, a cui agganciare in misura direttamente proporzionale la corrispondente retribuzione di risultato;

10. Attenzione particolare va dedicata alla **formazione dei valutatori**, in modo da realizzare condivisione e comprensione delle metodologie di valutazione adottate e garantire omogeneità nelle attitudini valutative. Formare i valutatori non significa trasformarli in profondi conoscitori delle caratteristiche umane, ma piuttosto dare loro strumenti e indicazioni su come condurre la valutazione e su come gestire il processo, il più oggettivamente possibile.
11. Vanno operati adattamenti alla valutazione del neo assunto che ha una finalità particolare in quanto deve consentire al datore di lavoro di verificare che il dipendente possieda effettivamente le qualità e le capacità per le quali è stato assunto e di valutarne l'adeguatezza e l'idoneità alla mansione

## 7. I soggetti valutatori

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dal nucleo di valutazione o se istituito dall'organismo di valutazione della performance, che valuta la performance di ente, dei settori e formula al sindaco la proposta annuale di valutazione della performance individuale del Segretario Generale, delle posizioni organizzative e la relativa attribuzione dei premi;
- dai titolari di posizione organizzativa che valutano le performance individuali del personale assegnato .
- dal Segretario generale, che integra il nucleo di valutazione e se istituito l'organismo indipendente di valutazione per la valutazione dei titolari di posizione organizzativa.

Funge da supporto al ciclo di misurazione e valutazione la struttura organizzativa individuata all'art. 8 dell'appendice al regolamento Uffici e Servizi

## 8. La metodologia, gli strumenti e i ruoli di valutazione della performance individuale

Il Sistema di valutazione della performance individuale indica quali metodologie e quali strumenti utilizza nonché quali ruoli organizzativi coinvolge.

Nella tabella seguente, accanto ad ogni ambito valutativo, sono indicate le fonti da cui attingere le informazioni per completare il percorso valutativo e i ruoli da coinvolgere.

Ambiti di costituzione della performance individuale	Fonte del dato	Soggetto valutatore
<b>Performance di ente</b>	I criteri di verifica del raggiungimento dell'obiettivo sono definiti dal Piano della performance.	Sindaco su proposta del nucleo di valutazione
<b>Performance individuale:</b>	I criteri sono inseriti nel Peg o nel piano delle attività/ azioni assegnato dal titolare di posizione organizzativa	Nucleo di Valutazione performance per i titolari di posizione organizzativa. Titolari di posizione organizzativa per i dipendenti
<b>Competenze:</b>	Scheda di valutazione individuale, in base alla categoria di appartenenza	-Sindaco per segretario comunale -Segretario Comunale per i titolari di posizione organizzativa -Titolari di posizione organizzativa per i dipendenti

Il processo di valutazione è gestito con il supporto di una scheda di valutazione

Sono previste schede di valutazione che contengono le informazioni essenziali sulla persona e i dati oggetto di valutazione, distinte:

- Una per il segretario ed i titolari di posizione organizzativa
- Una per il personale di categoria

Il ciclo di valutazione è annuale a **decorrere dal 1 dicembre fino al 30 novembre** e, a partire dall'anno 2014, deve contenere la valutazione in itinere con almeno una verifica intermedia e relativa relazione entro il 31 agosto di ogni anno.

Fermo restando il diritto in prima istanza di adire il nucleo di valutazione, entro 15 giorni dalla consegna della scheda datata e sottoscritta possono essere attivati percorsi di conciliazione con le seguenti modalità:

- I dipendenti non titolari di posizione organizzativa possono inoltrare ricorso al segretario
- Il segretario ed i titolari di posizione organizzativa possono proporre ricorso al nucleo di valutazione o se istituito all'organismo di valutazione performance il quale può richiedere il riesame della valutazione al sindaco.

## 9. Capacità di valutare i collaboratori:

Al fine di valutare la capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori si applicherà lo scarto quadratico medio assegnando il seguente punteggio:

- comportamento insoddisfacente (scarto pari o minore a 2) = 0%
- comportamento buono (scarto superiore a 2 e uguale o inferiore a 18) = 5%
- comportamento ottimo (scarto superiore a 18) = 10%

## 10. Valutazione Performance generale del Comune.

Per la valutazione della Performance del Comune si individuano, sulla base delle priorità individuate dagli organi istituzionali, i seguenti ambiti di misurazione tra i quali si ripartisce la percentuale massima in maniera omogenea:

- percezione dell'erogazione dei servizi e livello di soddisfacimento dell'utenza attraverso questionari e rilevazioni statistiche poste all'attenzione della cittadinanza applicando la seguente graduazione:
  1. per una valutazione positiva da parte da una percentuale superiore all'80% dell'utenza = massimo punteggio disponibile (es. 5%)
  2. per una valutazione positiva espressa dal 60% all'80% dell'utenza= punteggio medio (es. 3%)
  3. per una valutazione positiva espressa fino al 59% dell'utenza= punteggio basso (es. 1%)
- salute finanziaria dell'Ente in relazione agli obiettivi assegnati applicando la seguente graduazione:
  1. Rispetto Patto di Stabilità;
  2. Rispetto dei parametri di non deficiarietà dell'Ente.

## 11. La costruzione dell'Indice di Performance Individuale (IPI)

L'IPI è costruito in funzione:

- agli ambiti a cui collegare la valutazione della performance individuale in relazione al ruolo o alla competenza e a cui ci si riferisce

- il peso da attribuire ad ogni ambito di costituzione della Performance individuale, ricordando che si sono previste delle percentuali massime sulla base della relazione esistente tra ambito e ruolo esercitato nell'organizzazione.

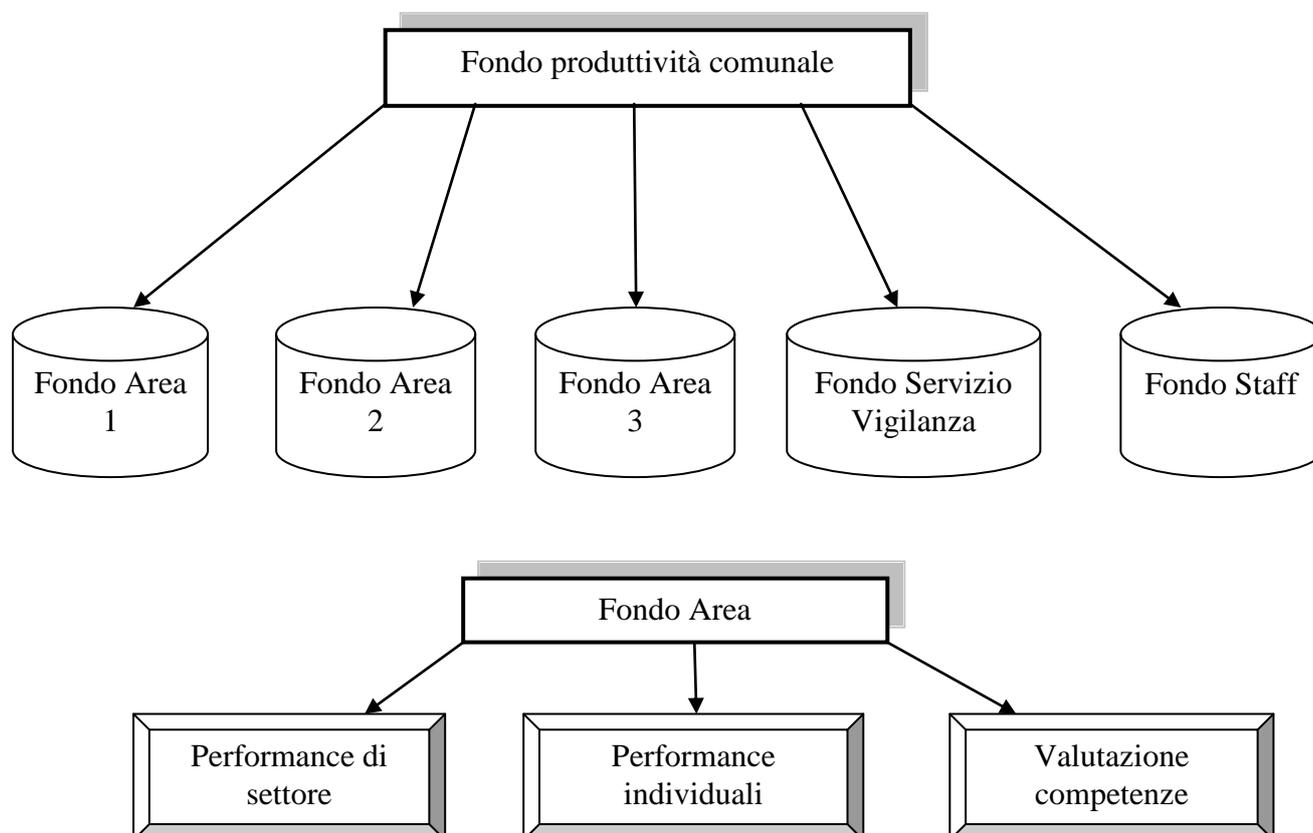
Nella tabella seguente si riportano gli IPI per le posizioni organizzative e dipendenti

Ambiti di costituzione della performance individuale	Segretario Generale Posizioni organizzative	Dipendenti D	Altri Dipendenti
Performance di ente	10%	0%	0%
Performance di settore	0%	5%	5%
Performance individuale	60%	60%	60%
Competenze	20%	35%	35%
Capacità di valutare i collaboratori	10%	0%	0%

## 12. Criteri per la distribuzione del fondo.

Al fine di garantire una più equa distribuzione del fondo si prevede di costituire prioritariamente una serie di fondi di area con la modalità del calcolo per quota (quota di apporto di ogni singolo dipendente alle risorse destinata alle performance).

Il fondo di Area viene quindi suddiviso in ulteriori fondi che alimentano rispettivamente le performance di settore (5%), le performance individuali (60%) e la valutazione delle competenze (35%)



**Il Fondo delle performance** di settore verrà distribuito tra i dipendenti dell' area per testa (quota unitaria per ogni dipendente indipendentemente dall' apporto di ogni singolo) per il 50% in base alle risultanze dell' attività di Customer satisfaction secondo le modalità già descritte e per il 50% in rapporto al raggiungimento del risultato del responsabile di area (con esclusione della valutazione delle competenze). L' avanzo primario (l' avanzo risultante dalla prima distribuzione) alimenterà il fondo di produttività comunale dell' anno successivo.

**Il Fondo delle performance individuali** viene distribuito per testa in proporzione tra punteggio totale obiettivi assegnati e punteggio individuale obiettivi raggiunto. L' avanzo primario degli obiettivi raggiunti viene ridistribuito tra i dipendenti compartecipanti all' obiettivo che abbiano raggiunto al 100% il proprio obiettivo. L' avanzo primario degli obiettivi non raggiunti e l' avanzo secondario (l'avanzo risultante dalla seconda distribuzione) alimenterà il fondo di produttività comunale dell' anno successivo.

Nell'ambito di un'area, il punteggio complessivo degli obiettivi assegnati ad un singolo dipendente non può essere, di norma, più del doppio punteggio complessivo degli obiettivi assegnati ad altro dipendente. E' fatta salva la possibilità di eccezioni motivate che dovranno essere validate dal Nucleo di Valutazione.

Il mancato raggiungimento degli obiettivi dovuto a impossibilità oggettiva derivante da fattori esterni non riconducibili allo stesso dipendente non può produrre una riduzione della valutazione se non rimodulati in corso d' anno.

**Il Fondo della Valutazione delle competenze** viene distribuito per quota tra i dipendenti in proporzione dell' apporto del dipendente corrispondente ai dodicesimi di servizio attivo ad avvenuto raggiungimento delle frazioni di 15 gg e comunque sempre nel rispetto di quanto disposto dall' art.71 della L. 133/2008, e proporzionata al numero di ore di lavoro indicate nel contratto individuale.

Vengono considerate servizio attivo, quindi non danno luogo a detrazioni le assenze per:

- festività – Santo Patrono;
- riposo compensativo – recupero ore straordinarie – assenza breve compensata nel mese – permesso breve recuperato entro il mese successivo;
- permessi per donazione di sangue, midollo;
- permessi per partecipare a corsi (professionali – congedi – convegni);
- permessi mensili ed orari per handicap (art.33 commi 2,3,6 della L.104/92)
- congedo per maternità, interdizione anticipata e allattamento;
- congedo per maternità adozione internazionale – congedo parentale adozioni internazionali – assegni;
- permessi sindacali – assemblea sindacale (12 ore annue);
- permessi per incarico a giudice popolare;
- infortunio sul lavoro – malattia professionale;
- permessi retribuiti per rappresentanti sicurezza sul lavoro;
- richiamo alle armi;
- permesso per seggi elettorali.

L' avanzo primario del fondo per la valutazione delle competenze viene ridistribuito in proporzione tra i dipendenti che abbiano raggiunto un punteggio minimo pari o superiore a 20/25 (80%).

L' avanzo secondario alimenterà il fondo di produttività comunale dell' anno successivo.

**fondo valutazione delle competenze**

esempio distribuzione fondo

Dipendente	Coefficiente quota oraria	Assenze gg.	Coefficiente quota annua	Fondo	valutazione individuale	fondo attribuito	partecipanti alla distribuzione dell'avanzo (20/25)	avanzo primario	distribuzione avanzo primario	distribuzione finale
				€ 1.000,00				€ 193,55		
a)	1,00	0,00	1,00	€ 387,10	0,80	€ 309,68	1,00	€ 129,03	103,23	€ 412,90
b)	0,50	0,00	0,50	€ 193,55	0,68	€ 131,61		€ 0,00		€ 131,61
c)	1,00	0,50	0,50	€ 193,55	1,00	€ 193,55	0,50	€ 64,52	64,52	€ 258,06
d)	0,58	0,00	0,58	€ 225,81	0,76	€ 171,61		€ 0,00		€ 171,61
Tot.	3,083	0,500	2,583	€ 1.000,00		€ 806,45	1,50	€ 193,55	167,74	€ 974,19

Avanzo  
secondario                    25,81      25,81

Coloro che nell' anno hanno prestato servizio attivo da considerarsi ai fini della valutazione per meno di 60 giorni non saranno oggetto di valutazione e quindi non parteciperanno alla distribuzione delle risorse destinate ad incentivare la performance organizzativa ed individuale.

A ciascun dipendente non può comunque essere corrisposto un compenso complessivo superiore a due volte la propria quota di apporto alle risorse destinate alle performance; del caso l' avanzo della quota non corrisposta alimenterà il fondo di produttività comunale dell' anno successivo.