

LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Indice:

- 1. La performance individuale del personale.**
- 2. Il sistema degli obiettivi.**
- 3. Le competenze e le performance individuali.**
- 4. Finalità del sistema di valutazione.**
- 5. Caratteristiche del processo di valutazione – efficacia.**
- 6. I soggetti valutatori.**
- 7. La metodologia, gli strumenti e i ruoli di valutazione della performance individuale.**
- 8. La costruzione dell'Indice di Performance Individuale (IPI).**
- 9. La differenziazione delle valutazioni: le politiche di correlazione tra gli esiti della valutazione e la distribuzione della quota incentivante.**

1. Performance individuale del personale

La performance individuale del lavoratore oggetto di misurazione e valutazione come ampiamente illustrato si rappresenta, in modo diversificato per categoria e funzioni, con l'insieme di diversi elementi quali:

- Qualità della prestazione individuale misurata nell'espletamento della propria personale prestazione lavorativa quotidiana
- Qualità della prestazione intesa quale contributo individuale all'azione di gruppo con significato di interazione/integrazione tra la propria attività e quella del gruppo trasversale
- Qualità ed intensità del contributo individuale alla realizzazione delle attività assegnate relative sia al proprio settore di appartenenza o dell'Ente
- Competenze e professionalità implementate nel corso dell'attività lavorativa osservata
- Conseguimento di obiettivi individuali
- Capacità di presidio e monitoraggio delle attività

La valutazione della performance individuale è finalizzata alla corresponsione della quota del fondo delle risorse decentrate destinata a tale finalità.

2. 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 la direzione, gli uffici e i lavoratori. 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.

Il sistema degli obiettivi attribuiti al personale deve essere integrato al sistema di misurazione della performance organizzativa.

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.

Cardine del Sistema è l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dalla posizione organizzativa e comunque dal singolo lavoratore, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Qualora il Servizio di afferenza della posizione organizzativa o del personale non fosse direttamente coinvolto nella realizzazione di progetti strategici a queste figure saranno attribuiti obiettivi annuali secondo quanto previsto nel Piano Esecutivo di Gestione.

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 e percentuali di incidenza diverse a seconda delle categorie di appartenenza e funzioni ricoperte.

Ambiti di costituzione della performance individuale - Posizione Organizzativa	Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1. Performance di Ente:	Individuazione degli obiettivi strategici definiti dall'organo politico amministrativo sulla scorta del programma di mandato ed in attuazione della realizzazione della Relazione Previsionale Programmatica da esplicitarsi in attività di macroprogrammi e progetti
2. Performance di U.O.:	Organizzazione e definizione di sottobiettivi funzionali agli obiettivi strategici assegnati dall'Amministrazione con il documento di PEG
3. Performance di gruppo trasversale:	Individuazione e coordinamento di una o più azioni trasversali fra settori o gruppi di lavoro funzionali al fine di migliorare la performance delle unità operative coinvolte con particolare riferimento ai portatori di interesse.
4. Performance individuale:	1) Raggiungimento di prestazioni rilevanti correlati ai sottobiettivi di cui la p.o. è responsabile 2) Performance di U.O.
5. Competenze e comportamento:	Definizione dei principali comportamenti funzionali al ruolo svolto
6. Capacità di valutare i collaboratori:	Monitoraggio della capacità di valutazione dimostrata dalla Posizione organizzativa nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni (distribuzione per fasce)

Ambiti di costituzione della performance individuale - D3 – D1 - C	Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1. Performance di Ente:	Partecipazione alla realizzazione di macroprogrammi e progetti volti alla realizzazione della performance di Ente su indicazione della p.o.
2. Performance di U.O.:	Sviluppo e partecipazione alla realizzazione di sottobiettivi funzionali agli obiettivi strategici assegnati dall'Amministrazione alla p.o e come individuati nel documento di PEG.
3. Performance di gruppo trasversale:	Partecipazione alle attività trasversali fra settori o gruppi di lavoro con, nel caso di cat. D, attività di coordinamento di micro gruppi.
4. Performance individuale:	Raggiungimento di una prestazione correlata al sottobiettivo di cui è parte, assegnatogli dal diretto responsabile.
5. Competenze e comportamento	Definizione dei principali comportamenti funzionali al ruolo svolto

Ambiti di costituzione della performance individuale - A – B1 – B3	Contenuto dell'ambito: finalità dell'obiettivo rispetto ad un "target" di riferimento
1. Performance di Ente:	Azioni operative volte a favorire la realizzazione di macroprogrammi e progetti volti alla realizzazione della performance di Ente su indicazione della p.o./responsabile di ufficio
2. Performance di U.O.:	Azioni operative volte a contribuire alla realizzazione di sottobiettivi del servizio/ufficio di appartenenza
3. Performance di gruppo trasversale:	Azioni operative alle attività trasversali fra settori o gruppi di lavoro
4. Performance individuale:	Svolgimento di attività anche di natura routinaria
5. Competenze e comportamento	Definizione dei principali comportamenti funzionali al ruolo svolto

3. 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.

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.

Nella tabella seguente sono riportate le principali capacità utilizzate per la costruzione di un sistema delle competenze lavorative, **dieci** delle quali saranno selezionate in virtù delle responsabilità esercitate dai ruoli operanti nel Comune (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	Dirigenza	Posizione Organizzativa (senza dirigente)	D	C	B	A
	CAPACITA' USO STRATEGIE RELAZIONALI						
1	Autocontrollo e gestione dello stress						
2	Gestione dei conflitti						
	Area: CAPACITA' RELAZIONALI						
3	Disponibilità ai rapporti interpersonali						
4	Lavorare in gruppo						
5	Comunicazione verbale						
6	Convincimento						
7	Negoziazione						
8	Parlare in pubblico						
9	Gestione dei gruppi e delle riunioni						
10	Gestione delle risorse umane						
11	Leadership						
12	Impostazione e conduzione del gioco di squadra						
13	Presentazione di iniziative e opportunità						
	Area: CAPACITA' GESTIONALI						
14	Programmazione del proprio lavoro						
15	Organizzazione del proprio lavoro						
16	Controllo operativo						
17	Iniziativa						

18	Tenacia/realizzazione						
19	Programmazione						
20	Organizzazione						
21	Decisione						
22	Controllo						
23	Orientamento ai risultati						
	Area: CAPACITA' INTELLETTUALI						
24	Risoluzione dei problemi operativi						
25	Raccolta ed elaborazione di informazioni						
26	Analisi						
27	Soluzione dei problemi						
28	Stesura di rapporti e relazioni						
29	Formulazioni di piani e strategie						

La descrizione delle 29 capacità sopraindicate trova esplicitazione nelle schede allegate al presente documento. (Allegato B3)

4. 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.

La valutazione del personale, formalizzata, diventa preziosa occasione per rilevare e misurare prestazioni e caratteristiche professionali dei dipendenti in maniera omogenea e comparabili.

Il sistema di valutazione acquista anche valenza formativa contribuendo ad innescare virtuose dinamiche sia per il miglioramento del ruolo professionale dei dipendenti sia per il miglioramento dei servizi.

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.

5. Caratteristiche del processo di valutazione – efficacia

Il metodo di valutazione così come delineato al fine di una efficace azione si svolgerà tenendo in considerazione le particolari esigenze aziendali ed organizzative in particolare:

- gli obiettivi da raggiungere,
- il contenuto delle responsabilità (mansioni) svolte dalle persone da valutare,
- il numero delle persone da valutare,
- la preparazione dei valutatori.

Sarà altresì necessario assicurare la massima conoscenza e consapevolezza 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) vengono definiti in via preliminare ed in modo inequivocabile.

Il valutatore dovrà tener conto di modificare la propria valutazione in funzione di necessità organizzative ben documentate.

Per questo sono stati definiti criteri uniformi, che coinvolgono tutto il personale. Dovranno essere individuati, inoltre, regole specifiche che disciplinino i casi particolari (ad esempio l'assenza per motivi giustificati rispetto al raggiungimento degli obiettivi).

In considerazione dell'organizzazione dell'Ente i valutatori coincidono con le posizioni organizzative per il personale afferente i relativi servizi e con il Nucleo di valutazione performance (NVP) per le posizioni organizzative. La regola della sovrapposizione tra "continuità valutativa" e "catena delle responsabilità gerarchiche" deve naturalmente essere coordinata nella parte relativa alla performance di gruppo trasversale con l'attivazione del collegio dei responsabili coinvolti in tali obiettivi che esprimeranno, con gli strumenti di valutazione già previsti, univoca valutazione su tale voce.

Il sistema di valutazione individuato è ispirato alla trasparenza e chiarezza delle procedure e dei meccanismi di valutazione al fine di una 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.

Viene altresì assicurata la definizione iniziale e presentazione formale a tutto il personale degli obiettivi da raggiungere tramite idonee assemblee di servizio e/o di Ente.

L'assegnazione formale di obiettivi individuali, sulla scorta del principio della "declinazione a cascata" degli obiettivi di ente, di unità operativa, di gruppo trasversale effettuata dalla Giunta Comunale tramite l'approvazione del Piano esecutivo di gestione opportunamente integrato 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.

I valutatori utilizzano, come strumento di "certificazione" degli obiettivi/risultati, la **scheda individuale** (allegata) 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.

Sarà assicurato, tramite idonei **report quantitativi e qualitativi**, un monitoraggio costante delle condizioni organizzative esistenti nel momento di assegnazione degli obiettivi e dello stato di avanzamento degli stessi in coincidenza con le fasi di monitoraggio dell'andamento economico e finanziario.

A fine anno tutti i risultati raggiunti, sia a livello di gruppo che individuale, verranno consuntivati mediante momenti di verifica congiunta e personalizzata nel corso dei quali motivare le valutazioni finali espresse.

La valutazione finale avverrà previa 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 (tramite azioni organizzative, professionali, formative, ecc) da sviluppare e verificare nel successivo anno di valutazione.

Il feed-back in merito agli esiti della valutazione ai valutati, ma soprattutto ai valutatori costringe i dirigenti valutatori a confrontarsi con la propria capacità di "giudizio" e con l'assunzione delle proprie responsabilità di tipo dirigenziale in campo di "governo" delle risorse umane. L'analisi nel tempo dei trend valutativi 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 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 può essere generalizzato ma espressione concreta di risultato individuale ottenuto. Per la quantificazione precisa e puntuale degli aspetti di **ricaduta economica** conseguenti alla valutazione dei risultati raggiunti, la stessa deve essere espressa con un punteggio finale in termini percentuali, a cui agganciare in misura direttamente proporzionale la corrispondente retribuzione di risultato.

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.

6. I soggetti valutatori

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dal nucleo di valutazione performance – **N.V.P.** – così come costituito ai sensi dell'art. 7 dell'allegato A, che valuta la performance di ente, dei servizi 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.

7. La metodologia, gli strumenti ed 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
Performance di ente	I criteri di verifica del raggiungimento dell'obiettivo sono definiti dal Piano della performance.	La Giunta Comunale su proposta dell'NVP
Performance di U.O	I criteri sono inseriti nel PEG e nel Piano della Performance	La Giunta Comunale su proposta dell'NVP
Performance di gruppo trasversale	I criteri sono inseriti nel Peg o nel piano delle attività/ azioni assegnato dal titolare di posizione organizzativa se necessario	L'NVP per i titolari di posizione organizzativa . Collegio dei responsabili di posizione organizzativa coinvolti per i dipendenti
Performance individuale	I criteri sono inseriti nel Peg o nel piano delle attività/ azioni assegnato dal titolare di posizione organizzativa se assegnato	L'NVP per i titolari di posizione organizzativa . Titolari di posizione organizzativa per i dipendenti
Competenze e comportamento	Scheda di valutazione individuale, in base alla categoria di appartenenza	-Sindaco per segretario comunale - L'NVP su proposta Segretario Comunale per i titolari di posizione organizzativa -Titolari di posizione organizzativa per i dipendenti
Capacità di valutare i collaboratori	Verifica della distribuzione forzata, unitamente all'analisi documentale della valutazione individuale	L'NVP

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

- per il segretario ed i titolari di posizione organizzativa
- per il personale di categoria A, B, C e D

Il ciclo di valutazione è annuale.

Il percorso di valutazione è strutturato su un colloquio iniziale e su un colloquio di fine periodo.

- Colloquio iniziale: Il segretario per i titolari di posizione organizzativa e i titolari di posizione organizzativa per i dipendenti effettuano il colloquio presentando la scheda per l'anno di riferimento. Il colloquio può essere sostituito da un incontro per ambiti organizzativi. Viene effettuato entro 30 giorni dall'adozione del Peg e del piano delle attività.
- Colloquio finale: è preceduto dall'autovalutazione del dipendente. Viene comunicata la valutazione finale ed eventualmente la proposta di miglioramento della prestazione. Vengono sottoscritte dal valutatore e dal valutato le schede. Viene effettuato entro il mese di febbraio dell'anno successivo.

Il lavoratore su richiesta motivata potrà richiedere un colloquio intermedio a metà del periodo di valutazione al fine di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi ed esaminare congiuntamente le eventuali criticità che ne ostacolano il raggiungimento, nonché l'analisi di eventuali obiettivi implementativi emersi.

Fermo restando il diritto di adire l'autorità giudiziaria, entro 8 giorni dalla consegna della scheda di valutazione finale possono essere attivati percorsi di conciliazione con le seguenti modalità:

- i dipendenti non titolari di posizione organizzativa possono inoltrare ricorso al segretario che deve esprimersi entro 15 gg. dalla presentazione del ricorso;
- il segretario ed i titolari di posizione organizzativa possono proporre ricorso all'NVP e per conoscenza alla Giunta Comunale che devono esprimersi entro 15 gg dal ricevimento del ricorso.

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

L'IPI è costruito in funzione:

- agli ambiti a cui collegare la valutazione della performance individuale in relazione al ruolo o all'ambito professionale a cui ci si riferisce;
- al 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, i dipendenti delle fasce D – C – B e A.

Misurazione e valutazione della performance individuale – Scheda di riepilogo

RIGA N.	AMBITI DI COSTITUZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	POSIZIONI ORGANIZZATIVE	DIPENDENTI D	DIPENDENTI C	DIPENDENTI B	DIPENDENTI A
1	Performance di Ente	10%	5%	5%	5%	5%
2	Performance di U.O.	25%	20%	15%	15%	15%
3	Performance di gruppo trasversale	15%	5%	5%	5%	//
4	Performance individuale	10%	35%	40%	25%	15%
5	Competenze e comportamento	35%	35%	35%	50%	65%
6	Capacità di valutare i collaboratori	5%				

Al fine di rendere confrontabili e quindi omogenee le graduatorie di merito l'IPI si traduce in un rapporto percentuale o in un punteggio al dipendente nell'ambito delle schede come di seguito riportate.

Misurazione e valutazione della performance individuale – Posizioni Organizzative

Signor/a

Qualifica

Servizio di appartenenza

RIGA N.	AMBITI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	PESO % SUL TOTALE	CONTENUTO DELL'AMBITO RISPETTO AD UN TARGET DI RIFERIMENTO	INDICATORE	% DI RAGGIUNGIMENTO INDICATORE	% VALUTAZIONE CONSEGUITA	VALUTAZIONE NUMERICA CONSEGUITA										
1	Performance di Ente	10%															
2	Performance di U.O.	25%															
3	Performance di gruppo trasversale	15%															
4	Performance individuale	10%															
5	Competenze e comportamento	35%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1.</td></tr> <tr><td>2.</td></tr> <tr><td>3.</td></tr> <tr><td>4.</td></tr> <tr><td>5.</td></tr> <tr><td>6.</td></tr> <tr><td>7.</td></tr> <tr><td>8.</td></tr> <tr><td>9.</td></tr> <tr><td>10.</td></tr> </table>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.				
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
6.																	
7.																	
8.																	
9.																	
10.																	
6	Capacità di valutare i collaboratori	5%															
7	Totale punteggio conseguito																
8	IPI																

Misurazione e valutazione della performance individuale – Dipendenti Cat. D

Signor/a

Qualifica

Servizio di appartenenza

RIGA N.	AMBITI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	PESO % SUL TOTALE	CONTENUTO DELL'AMBITO RISPETTO AD UN TARGET DI RIFERIMENTO	INDICATORE	% DI RAGGIUNGIMENTO INDICATORE	% VALUTAZIONE CONSEGUITA	VALUTAZIONE NUMERICA CONSEGUITA										
1	Performance di Ente	5%															
2	Performance di U.O.	20%															
3	Performance di gruppo trasversale	5%															
4	Performance individuale	35%															
5	Competenze e comportamento	35%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1.</td></tr> <tr><td>2.</td></tr> <tr><td>3.</td></tr> <tr><td>4.</td></tr> <tr><td>5.</td></tr> <tr><td>6.</td></tr> <tr><td>7.</td></tr> <tr><td>8.</td></tr> <tr><td>9.</td></tr> <tr><td>10.</td></tr> </table>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.				
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
6.																	
7.																	
8.																	
9.																	
10.																	
6	Capacità di valutare i collaboratori	//															
7	Totale punteggio conseguito																
8	IPI																

Misurazione e valutazione della performance individuale – Dipendenti Cat. C

Signor/a

Qualifica

Servizio di appartenenza

RIGA N.	AMBITI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	PESO % SUL TOTALE	CONTENUTO DELL'AMBITO RISPETTO AD UN TARGET DI RIFERIMENTO	INDICATORE	% DI RAGGIUNGIMENTO INDICATORE	% VALUTAZIONE CONSEGUITA	VALUTAZIONE NUMERICA CONSEGUITA										
1	Performance di Ente	5%															
2	Performance di U.O.	15%															
3	Performance di gruppo trasversale	5%															
4	Performance individuale	40%															
5	Competenze e comportamento	35%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1.</td></tr> <tr><td>2.</td></tr> <tr><td>3.</td></tr> <tr><td>4.</td></tr> <tr><td>5.</td></tr> <tr><td>6.</td></tr> <tr><td>7.</td></tr> <tr><td>8.</td></tr> <tr><td>9.</td></tr> <tr><td>10.</td></tr> </table>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.				
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
6.																	
7.																	
8.																	
9.																	
10.																	
6	Capacità di valutare i collaboratori	//															
7	Totale punteggio conseguito																
8	IPI																

Misurazione e valutazione della performance individuale – Dipendenti Cat. B

Signor/a

Qualifica

Servizio di appartenenza

RIGA N.	AMBITI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	PESO % SUL TOTALE	CONTENUTO DELL'AMBITO RISPETTO AD UN TARGET DI RIFERIMENTO	INDICATORE	% DI RAGGIUNGIMENTO INDICATORE	% VALUTAZIONE CONSEGUITA	VALUTAZIONE NUMERICA CONSEGUITA										
1	Performance di Ente	5%															
2	Performance di U.O.	15%															
3	Performance di gruppo trasversale	5%															
4	Performance individuale	25%															
5	Competenze e comportamento	50%	<table border="1"> <tr><td>1.</td></tr> <tr><td>2.</td></tr> <tr><td>3.</td></tr> <tr><td>4.</td></tr> <tr><td>5.</td></tr> <tr><td>6.</td></tr> <tr><td>7.</td></tr> <tr><td>8.</td></tr> <tr><td>9.</td></tr> <tr><td>10.</td></tr> </table>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.				
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
6.																	
7.																	
8.																	
9.																	
10.																	
6	Capacità di valutare i collaboratori	//															
7	Totale punteggio conseguito																
8	IPI																

Misurazione e valutazione della performance individuale – Dipendenti Cat. A

Signor/a

Qualifica

Servizio di appartenenza

RIGA N.	AMBITI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	PESO % SUL TOTALE	CONTENUTO DELL'AMBITO RISPETTO AD UN TARGET DI RIFERIMENTO	INDICATORE	% DI RAGGIUNGIMENTO INDICATORE	% VALUTAZIONE CONSEGUITA	VALUTAZIONE NUMERICA CONSEGUITA										
1	Performance di Ente	5%															
2	Performance di U.O.	15%															
3	Performance di gruppo trasversale	//															
4	Performance individuale	15%															
5	Competenze e comportamento	65%	<table border="1"> <tr><td>1.</td></tr> <tr><td>2.</td></tr> <tr><td>3.</td></tr> <tr><td>4.</td></tr> <tr><td>5.</td></tr> <tr><td>6.</td></tr> <tr><td>7.</td></tr> <tr><td>8.</td></tr> <tr><td>9.</td></tr> <tr><td>10.</td></tr> </table>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.				
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
6.																	
7.																	
8.																	
9.																	
10.																	
6	Capacità di valutare i collaboratori	//															
7	Totale punteggio conseguito																
8	IPI																

9. La differenziazione delle valutazioni: le politiche di correlazione tra gli esiti della valutazione e la distribuzione della quota incentivante

L'articolo 19 del decreto legislativo, "Criteri per la differenziazione delle valutazioni", prevede che ogni comune costruisca la sua scala di distribuzione degli esiti delle valutazioni utilizzando almeno tre fasce e destinando la quota prevalente del fondo alla prima fascia.

Per tutto il personale dipendente del comune, compreso quello nominato titolare di posizione organizzativa, sono individuate le seguenti fasce di merito

Fascia di merito	% personale	% risorse da attribuire
Alta	50%	65%
Media	35%	28%
Bassa	15%	7%
Insufficiente	Con valutazione meno di 60/100	zero

Per le prime tre fasce è previsto l'ingresso di un numero di dipendenti pari alla percentuale definita secondo l'ordine decrescente del punteggio conseguito. In caso di punteggio uguale accedono coloro che hanno conseguito il maggior punteggio nell'ambito che ha il maggior peso percentuale nella scheda valutativa.

Nel caso in cui risulti che il numero di dipendenti collocati in ciascuna fascia di merito in base alla percentuale definita non sia intero, si arrotonderà all'unità superiore.

Per quanto concerne le P.O., il cui premio di risultato è finanziato non all'interno delle risorse destinate al salario accessorio ma con fondi a carico del bilancio, si utilizzerà il sotto elencato criterio:

Fascia di merito	% personale	% risorse da attribuire
Alta	50%	100% del massimo premio di risultato
Media	30%	80% del massimo premio di risultato
Bassa	20%	50% del massimo premio di risultato
Insufficiente	Con valutazione meno di 60/100	zero

La valutazione complessiva su cui ripartire la relativa quota di fondo, è il frutto della sommatoria dei punteggi maturati:

- a) per la performance di ente/U.O./gruppo trasversale/individuale, in rapporto alla percentuale di raggiungimento dell'indicatore, che verrà stabilita nel piano annuale della performance;

b) per quanto attiene le competenze ed il comportamento, per tutti i lavoratori opera la seguente griglia di valutazione:

insoddisfacente	0
scarso	40
migliorabile	60
elevata	80
massima	100

con applicazione del set delle capacità selezionate in 10 per ogni anno nel piano annuale;

c) esclusivamente per le P.O., la misurazione della capacità di valutare i collaboratori, sarà stabilita nel piano annuale.