



**COMUNE DI GUALDO CATTANEO**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE  
E  
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE  
DEL PERSONALE TITOLARE DI  
POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**MANUALE PER LA VALUTAZIONE**

## INDICE

<b>Premessa e finalità della valutazione</b>	<b>Pag. 3</b>
<b>Performance organizzativa dell'Ente (modalità di valutazione)</b>	<b>Pag. 4</b>
<b>Performance individuale dei Titolari di posizione organizzativa (modalità di valutazione)</b>	<b>Pag. 6</b>
• <b>Oggetto della valutazione</b>	<b>Pag. 6</b>
• <b>Metodologia di valutazione</b>	<b>Pag. 9</b>
• <b>Soggetti preposti alla valutazione</b>	<b>Pag. 14</b>
• <b>Strumenti della valutazione</b>	<b>Pag. 14</b>
• <b>Tempistica della valutazione</b>	<b>Pag. 15</b>
• <b>Comunicazione della valutazione</b>	<b>Pag. 18</b>
• <b>Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio</b>	<b>Pag. 19</b>
• <b>Errori da evitare nella valutazione</b>	<b>Pag. 20</b>
<b>Appendice: Progressioni economiche</b>	<b>Pag. 22</b>
<b>Allegati:</b>	<b>Pag. 23</b>
- <b>Scheda di valutazione della performance individuale</b>	
- <b>Scheda di valutazione delle competenze da parte del Sindaco e degli Assessori (in forma collegiale)</b>	
- <b>Scheda di valutazione della performance organizzativa dell'Ente</b>	

## PREMESSA E FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il presente Manuale di valutazione della performance indica le modalità di valutazione della **performance organizzativa dell'Ente** e della **performance individuale dei Titolari di posizione organizzativa**.

Il processo di valutazione persegue differenti finalità, quali quelle di orientare la prestazione dei valutati verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, di valorizzare i valutati stessi, di far crescere le loro competenze professionali, di introdurre una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, di assegnare incentivi economici e di carriera.

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE (Modalità di valutazione)

La **performance organizzativa dell'Ente** misura il livello di realizzazione degli indicatori individuati annualmente per l'intero Ente.

Tale performance è indicata annualmente nei documenti di programmazione dell'Ente stesso e potrà prendere in considerazione indicatori (eventualmente pesati) quali ad esempio il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, il tasso di assenteismo, il grado di riscossione delle entrate, la capacità di impegno delle spese, il rispetto del piano di formazione, il corretto utilizzo della flessibilità, il posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà, la customer satisfaction ed altri.

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa dell'Ente è certificato a consuntivo dall'Organismo Indipendente di Valutazione e rendicontato nella Relazione sulla performance.

La valutazione della realizzazione degli indicatori, avviene con una scala di numeri interi da 0 a 10 avente il seguente significato:

da 0 a 2	non raggiunto
da 3 a 7	parzialmente raggiunto
da 8 a 10	raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di realizzazione degli indicatori.

Il punteggio della valutazione della realizzazione degli indicatori è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli indicatori e le relative valutazioni numeriche degli indicatori stessi.

In caso di assenza dei pesi % dei singoli indicatori, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli indicatori e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli indicatori stessi.

I premi correlati alla performance organizzativa dell'Ente vengono erogati a consuntivo, dopo la certificazione sul grado di raggiungimento della performance organizzativa di Ente da parte del Nucleo di valutazione sulla base di quanto previsto in sede di contrattazione integrativa decentrata annuale.

Il monitoraggio in corso di esercizio viene effettuato attraverso le risultanze degli stati di avanzamento del Piano Esecutivo di Gestione.

**PERFORMANCE INDIVIDUALE  
DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA  
(Modalità di valutazione)**

**OGGETTO DELLA VALUTAZIONE**

Oggetto della valutazione dei Titolari di Posizione organizzativa è il raggiungimento degli obiettivi programmati, la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Titolari di Posizione organizzativa sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.

**Valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati**

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;

g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

### **Valutazione del contributo alla performance organizzativa dell'Ente**

La valutazione riguarda la capacità di contribuire alla realizzazione della performance organizzativa dell'intero Ente. La performance organizzativa dell'intero Ente da realizzare sarà indicata annualmente nei documenti di programmazione dell'Ente stesso.

### **Valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità**

La valutazione riguarda la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nella realizzazione dell'attività istituzionale.

### **Valutazione delle competenze**

**La valutazione delle competenze da parte del Nucleo di Valutazione prende in considerazione i seguenti criteri:**

- sensibilità alla regolarità amministrativa

intesa come la capacità dimostrata di garantire la completezza degli atti amministrativi adottati;

- sensibilità al controllo di gestione

intesa come la capacità dimostrata di fornire puntualmente e completamente i dati necessari per l'alimentazione del controllo di gestione;

- sensibilità alla gestione associata dei servizi

intesa come la capacità dimostrata di fornire puntualmente e completamente i dati necessari per la gestione associata dei servizi;

- valutazione dei propri Collaboratori

intesa come la capacità dimostrata di perseguire l'intero processo valutativo nei confronti dei propri Collaboratori e di differenziare i giudizi.

**La valutazione delle competenze da parte del Sindaco e degli Assessori (in forma collegiale) prende in considerazione i seguenti fattori:**

1. Osserva le direttive e gli indirizzi dati dagli Organi di Governo
2. E' orientato al perseguimento degli obiettivi assegnati e dei risultati
3. Ha dimostrato capacità relazionali con i soggetti esterni all'Amministrazione sia cittadini che imprese
4. Ha gestito positivamente la propria attività (anche negli aspetti di ordinaria amministrazione) e le relazioni con i "clienti" interni ed esterni all'Amministrazione, tanto che non risultano pervenute lamentele o protesta da parte degli stessi
5. Risulta propositivo e partecipa alla costruzione della strategia dell'Ente
6. E' coinvolto e partecipa ad attività progettuali dell'Amministrazione
7. Esprime un buon livello di autonomia decisionale
8. Possiede capacità manageriali e organizzative
9. E' orientato alla soluzione dei problemi nell'azione gestionale
10. Riesce a motivare i collaboratori

## METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche con valori crescenti oscillanti da 0 a 10.

La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare i fattori valutativi che l'Ente ritiene prioritario perseguire e/o che considera cruciali per le funzioni assegnate.

### RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

*Per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:*

- **da 0 a 2** - Obiettivo non raggiunto
- **da 3 a 7** - Obiettivo parzialmente raggiunto
- **da 8 a 10** - Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il *punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi* è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

## **CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE**

*Per quanto concerne il contributo alla performance organizzativa dell'Ente, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:*

- **da 1 a 2** – Contributo migliorabile
- **da 3 a 7** – Contributo medio
- **da 8 a 10** – Contributo alto

Il *punteggio del contributo alla performance organizzativa dell'Ente* è dato dalla valutazione numerica attribuita al contributo stesso.

## **PERFORMANCE DELL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ**

*Per quanto concerne la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:*

- **da 1 a 2** – Performance migliorabile
- **da 3 a 7** – Performance media
- **da 8 a 10** – Performance alta

Il *punteggio della valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità* è dato dalla valutazione numerica attribuita alla performance stessa.

## **COMPETENZE**

### **Competenze valutate dal Nucleo di valutazione**

*Per quanto concerne le competenze e i relativi comportamenti, tenuti dai Titolari di Posizione organizzativa sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia*

*per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:*

*Per quanto concerne:*

- **Sensibilità alla regolarità amministrativa**  
(intesa come la capacità dimostrata di garantire la completezza degli atti amministrativi adottati)
- **Sensibilità al controllo di gestione**  
(intesa come la capacità dimostrata di fornire puntualmente e completamente i dati necessari per l'alimentazione del controllo di gestione)
- **Sensibilità alla gestione associata dei servizi**  
(intesa come la capacità dimostrata di fornire puntualmente e completamente i dati necessari per la gestione associata dei servizi)

*il punteggio assume il seguente significato:*

- **1 - 2** : competenza non presente
- **3 - 4- 5 - 6 - 7** : competenza non sempre presente
- **8 - 9 - 10** : competenza presente

*Per quanto concerne:*

### **Valutazione dei propri Collaboratori**

(intesa come la capacità dimostrata di perseguire l'intero processo valutativo nei confronti dei propri Collaboratori e di differenziare i giudizi)

*i punteggi assumono il seguente significato:*

- **Punteggi 1 - 2** : il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri Collaboratori)

- **Punteggi 3 – 4 - 5 – 6 – 7** : il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione sostanzialmente uniforme dei propri Collaboratori
- **Punteggi 8 – 9 – 10** : il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori

Il *punteggio della valutazione delle competenze* è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle competenze nei documenti di programmazione e le relative valutazioni numeriche delle competenze stesse.

Tutte le competenze considerate hanno ciascuna un peso pari al 25%.

**Competenze valutate dal Sindaco e dagli Assessori**  
**(in forma collegiale)**

Per quanto concerne le **competenze valutate dal Sindaco e dagli Assessori (in forma collegiale)** l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:

- **1 - 2** : competenza non presente
- **3 – 4- 5 – 6 – 7** : competenza non sempre presente
- **8 – 9 – 10** : competenza presente

Il *punteggio della valutazione delle competenze da parte del Sindaco e degli Assessori (in forma collegiale)* è dato dalla media delle valutazioni attribuite ai singoli fattori.

## VALUTAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il *punteggio finale della valutazione della performance individuale* è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle differenti aree valutative (obiettivi, contributo alla performance organizzativa dell'Ente, performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e competenze) e le relative valutazioni numeriche.

Le aree valutative hanno i seguenti pesi:

- raggiungimento degli obiettivi: peso 24%
- contributo alla performance organizzativa dell'Ente: peso 15%
- performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità: peso 26%
- competenze valutate dal Nucleo di Valutazione: peso 20%
- competenze valutate dal Sindaco e dagli Assessori: peso 15%.

## SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il Nucleo di Valutazione propone la Valutazione al Sindaco.

Il Nucleo di valutazione nell'espletamento delle sue funzioni si può avvalere di tutte quelle informazioni (es. autovalutazioni dei Titolari di posizione organizzativa, ...) che ritiene opportuno ricevere.

## STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione della performance individuale dei Titolari di posizione organizzativa è la **scheda di valutazione** riportata in allegato.

Per quanto concerne la valutazione effettuata dal Sindaco e dagli Assessori (in forma collegiale), tale valutazione è effettuata tramite una scheda specifica riportata in allegato.

## TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Titolari di posizione organizzativa implica una verifica periodica, se ritenuto opportuno, sulle aree valutative dei Titolari stessi.

Tale verifica periodica, da realizzarsi da parte del Nucleo di valutazione in particolare deve permettere di verificare lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, di analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato, di individuare opportune azioni correttive, di ridefinire gli obiettivi in presenza ad esempio di un cambiamento di priorità.

Tale verifica quindi deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

In particolare entro il 31 luglio il Nucleo di valutazione coordina il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi relativi al 1° semestre. In questa sede i Titolari di posizione organizzativa, oltre a rendicontare lo stato di avanzamento, possono proporre eventuali correttivi, connessi al mutato contesto organizzativo o strategico.

Il documento viene trasmesso dal Nucleo di valutazione, che garantisce la correttezza dell'intero processo, alla Giunta Comunale con l'evidenziazione delle eventuali anomalie e per gli eventuali atti necessari entro il mese di agosto.

Al momento della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi il Titolare di posizione organizzativa è tenuto, se presenti Dipendenti assegnati alla propria Area, ad organizzare riunioni di Area per confrontarsi con i Dipendenti su eventuali problematiche e sulle possibili azioni correttive. Nell'ambito della riunione i Dipendenti comunicano eventuali difficoltà o elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi.

Oltre alla verifica periodica viene realizzata una verifica finale sull'intero anno da parte del Nucleo di Valutazione.

Le fasi principali della valutazione sono le seguenti:

fase della programmazione:

- individuazione degli obiettivi fra titolari di posizione organizzativa e Giunta per l'anno oggetto della valutazione con l'eventuale supporto del nucleo di valutazione;
- approvazione degli obiettivi attraverso il PEG da parte della Giunta entro un mese dall'approvazione del bilancio di previsione;
- esplicitazione ed attribuzione degli obiettivi da parte del Titolare di posizione organizzativa ai propri collaboratori (a livello individuale o di gruppo) mediante idonea e documentata comunicazione immediatamente dopo l'approvazione del PEG;

fase della verifica intermedia:

- verifica intermedia, almeno una entro il 31 luglio, con il coordinamento del Nucleo di valutazione sullo stato di attuazione degli obiettivi e con il coinvolgimento dei Titolari di posizione organizzativa e con la partecipazione del Segretario comunale (o dell'Unione per l'Unione);
- eventuale richiesta da parte dei Titolari di posizione organizzativa, contestuale alla rendicontazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi, di negoziazione degli obiettivi al Nucleo di valutazione per impossibilità di raggiungimento

degli obiettivi stessi o per il sopraggiungere di nuove priorità e comunque entro il 31 luglio;

- trasmissione della documentazione dal Nucleo di valutazione alla Giunta con l'evidenziazione delle eventuali anomalie e per gli eventuali provvedimenti conseguenti (accoglimento o meno delle richieste di negoziazione degli obiettivi) entro il 31 agosto.

#### fase della verifica finale

- redazione da parte dei Titolari di posizione organizzativa delle relazioni sullo stato di raggiungimento degli obiettivi e sulla performance del proprio ambito organizzativo ed invio al Nucleo di valutazione entro febbraio dell'anno successivo al periodo di valutazione;
- valutazione da parte dei Titolari di posizione organizzativa dei loro Collaboratori ed invio al Nucleo di valutazione del punteggio totale
- valutazione da parte del Sindaco e degli Assessori (in forma collegiale) delle competenze dei Titolari di posizione organizzativa ed invio al Nucleo di valutazione della scheda specifica
- eventuali incontri individuali da parte del Nucleo di valutazione con i Titolari di posizione organizzativa per avere ulteriori informazioni e/o chiarimenti su quanto scritto dagli stessi sulle loro relazioni finali e predisposizione della tabella con le valutazioni di tutti i Titolari di posizione organizzativa da inviare al Sindaco insieme alle relative singole schede di valutazione e consegna delle valutazioni stesse ai Valutati entro aprile dell'anno successivo al periodo di valutazione.

## COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il colloquio di valutazione finale dell'intero anno avviene, in caso di valutazioni negative o se ritenuto opportuno, fra il Sindaco, supportato dal Nucleo di valutazione, o se delegato, fra il Nucleo stesso ed il Valutato.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati ottenuti nell'anno in esame, i problemi e le relative cause e gli eventuali azioni di sviluppo (es. formazione, affiancamento, ...) ritenute necessarie per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi.

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

Il Valutato in occasione del ricevimento della scheda di valutazione e comunque entro i 10 giorni successivi può presentare le proprie osservazioni al Sindaco, il quale nei successivi 20 giorni deciderà in via definitiva sentendo il Nucleo di Valutazione.

## **CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO**

La conversione della valutazione in trattamento economico accessorio avviene in base a quanto definito in sede di contrattazione decentrata

## ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed in particolare nei colloqui occorre tenere presente alcuni errori da evitare:

- **l'alone**: basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;
- **l'indulgenza**: formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;
- **la severità**: basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;
- **il pregiudizio**: basare la valutazione su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, ecc..
- **la proiezione**: basare la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;
- **il contrasto**: basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;
- **la tendenza centrale**: formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;
- **la memoria**: basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.

- **valutare non significa solo formulare un giudizio:** il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;

- **valutare non significa solo premiare o non premiare:** il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;

- **valutare non significa solo compilare una scheda:** la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.

## APPENDICE

### PROGRESSIONI ECONOMICHE

La scheda relativa alla valutazione della performance individuale sarà utilizzata in occasione delle progressioni orizzontali economiche per l'applicazione dei criteri stabiliti nel contratto decentrato integrativo dell'Ente.

## **ALLEGATI**

**SCHEMA DI VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE  
DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**SCHEMA DI VALUTAZIONE  
DELLE COMPETENZE  
DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA  
COMPILATA  
DAL SINDACO E DAGLI ASSESSORI  
(IN FORMA COLLEGIALE)**