

# **Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Russi**

Lugo – dicembre 2010

## INDICE

1. Premessa (p. 3)
2. Forme e mezzi per l'attività di programmazione e controllo (p. 4)
3. Fasi, tempi e modalità, soggetti della gestione del ciclo della Performance (p. 4)
4. Sistemi di valutazione della performance individuale del Segretario, degli incaricati di posizione organizzativa e dei dipendenti (p. 9)

**Allegato 1 - Regolamento per la valutazione della performance individuale e l'erogazione dell'indennità di risultato al Segretario (p. 10)**

**Allegato 2 - Regolamento per l'erogazione dell'indennità di risultato agli incaricati sulle posizioni organizzative (p. 14)**

**Allegato 3 - Regolamento per la valutazione della prestazione del personale dipendente (p. 25)**

## 1) Premessa: le norme, le indicazioni CIVIT, i requisiti necessari

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nel nostro ordinamento dal d.lgs. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta).

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, 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 un'organizzazione è costituita.

Il Sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

Per raggiungere questi obiettivi vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

- la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari, ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività (indicatori e target), per verificarne il risultato;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere alla realizzazione del Sistema, per tutte le Amministrazioni pubbliche, è stato affidato ad una Commissione nazionale (*"Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche"*, cd. CIVIT).

L'attività della CIVIT è vincolante per l'amministrazione statale, mentre esprime linee di indirizzo nei confronti delle amministrazioni locali.

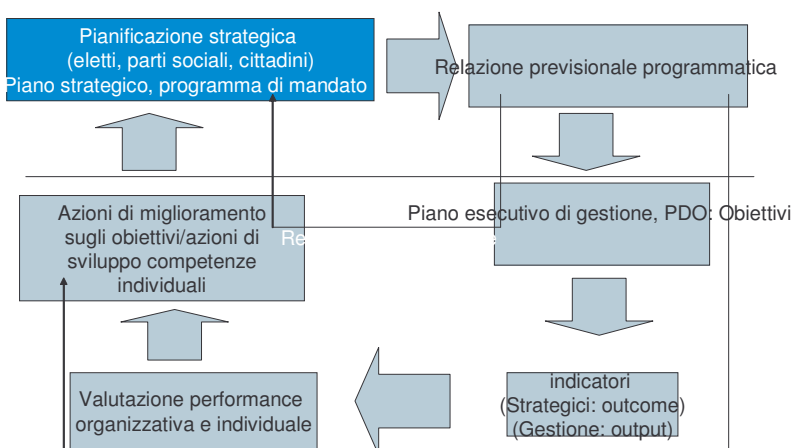
La CIVIT ha prodotto una serie di deliberazioni per guidare il percorso di definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance. Sono di particolare interesse le deliberazioni adottate nel corso del 2010: n. 89 (*Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance*), 104 (*Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance*), 111 (*In tema di valutazione individuale in relazione agli artt. 19 e 65 del d.lgs. 150/2009*), 112 (*Struttura e modalità di redazione del Piano della performance*), 114 (*Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance*).

In particolare nella delibera n. 89 la CIVIT ha indicato le due ragioni principali che richiedono l'attivazione dei Sistemi di misurazione e valutazione: la prima è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini (il sistema deve essere orientato al cittadino). La soddisfazione ed il coinvolgimento dei cittadini sono in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione. La seconda ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse. Per questo motivo la CIVIT ha messo in risalto l'outcome, cioè gli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento delle esigenze collettive.

In definitiva il ciclo di gestione della performance prende le mosse dalla definizione delle priorità strategiche (pianificazione), si sostanzia quindi nella misurazione e valutazione dei risultati individuali e dell'organizzazione e si conclude con la relativa rendicontazione, che fornisce le indicazioni utili per la successiva pianificazione.

## 2) Forme e mezzi per l'attività di programmazione e controllo

Il Sistema definisce un ciclo virtuoso, sintetizzabile nel seguente grafico:



Di conseguenza:

- la Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) individua gli obiettivi triennali (programmi) che declinano la pianificazione strategica definita nel Piano Strategico/Programma di mandato;
- il Bilancio pluriennale ed il bilancio annuale sono redatti in coerenza con gli obiettivi della RPP;
- il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) (*assegnazione delle risorse alle Aree/servizi*) e il Piano degli Obiettivi (PDO) (*assegnazione degli obiettivi/progetti*) vengono unificati in un unico documento, che costituisce la traduzione operativa degli obiettivi strategici individuati nella Relazione Previsionale e programmatica (vedi allegato 1);
- gli obiettivi del PEG sono redatti su schede tipo e indicano: la relazione con gli obiettivi strategici, la traduzione in termini operativi, i tempi e le scadenze, le responsabilità organizzative ed i soggetti coinvolti, l'individuazione di indicatori e target, la comunicazione.

## 3) Fasi, tempi e modalità, soggetti della gestione del ciclo della Performance

- settembre/novembre: attuazione del percorso per la definizione delle proposte di Relazione revisionale e programmatica e di bilancio di previsione (amministratori/dirigenti/parti sociali);
- dicembre: il Consiglio approva la Relazione revisionale e programmatica e il bilancio di previsione, in attuazione delle strategie dell'ente (Piano strategico; Programma di mandato);

- contestualmente: negoziazione degli obiettivi e delle risorse necessarie (dirigenti/amministratori);
- dicembre-febbraio: la Giunta, sentito l'Organismo indipendente di valutazione (OIV), approva il Piano della performance (che contiene il PEG/PDO);
- a inizio esercizio: pubblicazione del Piano della performance sul web;
- in corso di esercizio: monitoraggio di norma quadrimestrale in base anche alle rilevazioni di natura contabile (controllo di gestione);
- a metà esercizio: report intermedio di misurazione della performance dell'Ente e dei gruppi che lo compongono, redatto dall'Organismo Indipendente di Valutazione ed approvato dalla Giunta ("Rapporto intermedio sulla performance"), al termine del quale si propongono gli eventuali interventi correttivi ai programmi e agli stanziamenti (Giunta/Consiglio);
- a fine esercizio: report finale di misurazione della performance ("Rapporto conclusivo sulla performance"), in cui si propongono gli eventuali correttivi ai programmi pluriennali (controllo strategico);
- aprile-maggio: erogazione dei premi al personale, in base alle risultanze del Rapporto sulla performance dei gruppi e alla valutazione dei comportamenti individuali;
- maggio: rendicontazione sociale dei risultati raggiunti dall'Ente (al Consiglio, ai cittadini, su web...).

### Descrizione del processo valutativo e dei suoi collegamenti con il sistema di misurazione della performance organizzativa

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
	<b>PROGRAMMAZIONE</b>	
Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale e sentiti i rispettivi assessori	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, redigono, per ogni struttura di ciascun ente, una <b>proposta di PEG</b> , che comprende tra gli altri documenti il <b>PDO</b> (" <b>Piano dettagliato degli obiettivi e degli indicatori</b> "), sul quale si basano: <ul style="list-style-type: none"> <li>- il controllo di gestione;</li> <li>- la valutazione del segretario;</li> <li>- la valutazione degli incaricati di posizione organizzativa;</li> <li>- il controllo strategico.</li> </ul>	Novembre-Dicembre (PRIMA DELL'APPROVAZIONE DEL BILANCIO)

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
Direttore Generale, sentiti il Sindaco e la Direzione Operativa	<p>Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, definisce il PEG e in particolare il PDO, da sottoporre alla Giunta.</p> <p>Approva inoltre la proposta di <b>suddivisione del budget complessivo destinato al premio alla performance</b>, secondo modalità conformi al contratto decentrato:</p> <p><b>a) una quota minima del 70% del budget</b> è destinato all'incentivazione del personale, inserito nei centri di responsabilità dell'ente, a titolo di premi alla performance collegati al merito e all'impegno anche individuale per l'attuazione degli obiettivi di PEG.</p> <p><b>b) una quota massima del 30% del budget complessivo</b> può essere destinata a <b>progetti speciali anche intersettoriali</b> finalizzati a conseguire significativi miglioramenti quali – quantitativi dei servizi, in correlazione alle priorità individuate nell'ambito degli obiettivi assegnati. Ciascun progetto speciale dispone liberamente in ordine alla individuazione dei beneficiari e alla ripartizione del budget.</p> <p><i>Nelle more della definizione del CCDI e dell'importo esatto del fondo di produttività, il budget sub a) può essere distribuito per quote percentuali.</i></p>	Dicembre o nei mesi successivi, tenuto conto del bilancio preventivo in via di predisposizione e del CCDI per il riparto delle risorse
Ufficio Sviluppo del Personale	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, predispone i report che compongono il PDO di ciascun ente	Dicembre-Gennaio
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) FASE EVENTUALE	<p>Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, esprime un parere di congruità metodologica su obiettivi e indicatori, su richiesta del Direttore Generale.</p> <p>Tenuto conto degli obiettivi assegnati e delle modifiche organizzative attuate, l'OIV procede all'eventuale ripesatura delle "posizioni organizzative", su indicazione del Direttore Generale.</p>	Gennaio-Febbraio
Ufficio Sviluppo del Personale	Redige il provvedimento della Giunta di approvazione del PDO e lo trasmette, dopo la sua approvazione, agli Incaricati di posizione organizzativa	Gennaio-Febbraio
Giunta	<b>Approva il PDO, su proposta del Direttore Generale.</b>	Gennaio-Febbraio (DOPO L'APPROVAZIONE DEL BILANCIO, CONTESTUALMENTE AL PEG)
Incaricati di posizione organizzativa	Comunicano all'Ufficio Sviluppo del Personale i pesi delle schede di valutazione di ciascun dipendente ( <i>oppure confermano quelli dell'anno precedente</i> )	Febbraio-Marzo
Ufficio Sviluppo del Personale	Predispone le schede di valutazione individuale con l'indicazione dei pesi che trasmetterà ad ogni Incaricato di posizione organizzativa di competenza	Marzo-Aprile
Incaricati di posizione organizzativa	<p>Organizzano la <b>Conferenza di Servizio preventiva</b>, in cui illustrano ai dipendenti inseriti nei centri di responsabilità i programmi ed i progetti che dovranno realizzare (<i>compresi i progetti speciali</i>), nonché i parametri, ed il relativo peso, su cui saranno valutati. Vengono consegnate le schede di valutazione individuale con i pesi per ogni parametro di valutazione (<i>oppure si dà atto della conferma delle schede precedenti</i>).</p> <p>In accordo con il dipendente si possono stabilire pesi diversi che dovranno essere comunicati all'Ufficio Sviluppo del Personale.</p> <p>Presentano gli obiettivi definiti agli assessori di riferimento.</p>	Marzo-Aprile (Verbale della Conferenza a cura degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente del Comune	Raccoglie i verbali in originale controllando che vi siano le firme dei responsabili. Invia il tutto all'Ufficio Sviluppo del Personale	Marzo-Aprile

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
	<b>MONITORAGGIO</b>	
Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale e sentiti i rispettivi assessori	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, redigono la <b>relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 30.6</b> ( <i>compresi i progetti speciali</i> )	Luglio-Settembre
Direzione Operativa	Esame congiunto dello stato di attuazione del PDO	Luglio-Settembre
Ufficio Sviluppo del Personale	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, predispone il report sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 30/06	Luglio-Settembre
OIV	Formula un parere sul report intermedio, con eventuale proposta di rideterminazione di obiettivi e scadenze.	Luglio-Settembre
Ufficio Sviluppo del Personale	Redige il provvedimento della Giunta sullo stato di realizzazione degli obiettivi al 30/06 e, dopo la sua approvazione, lo trasmette agli Incaricati di posizione organizzativa	Luglio-Settembre
Giunta	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, <b>su proposta del Direttore Generale, approva il report al 30.6</b> . Eventualmente ridetermina gli obiettivi sulla base delle motivazioni fornite dai responsabili	Luglio-Settembre
Incaricati di posizione organizzativa	Organizzano la <b>Conferenza di Servizio intermedia</b> per esaminare i report sulla gestione del primo semestre. La Conferenza esamina in particolare le cause che hanno impedito il raggiungimento degli obiettivi e propone di ritardarli o di sostituirli con altri obiettivi. Presentano lo stato di avanzamento degli obiettivi loro assegnati agli assessori di riferimento.	Luglio-Settembre (Verbale della Conferenza a cura degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente del Comune	Raccoglie i verbali in originale controllando che vi siano le firme dei responsabili. Invia il tutto all'Ufficio Sviluppo del Personale	Luglio-Settembre
	<b>RENDICONTAZIONE</b>	
Incaricati di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale e sentiti i rispettivi assessori	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, redigono la <b>relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31.12</b> ( <i>compresi i progetti speciali</i> ). Presentano lo stato di attuazione degli obiettivi loro assegnati agli assessori di riferimento.	Gennaio
Direzione Operativa	Esame congiunto dello stato di attuazione del PDO	Gennaio
Ufficio Sviluppo del Personale	Predispone il report sullo stato di attuazione degli obiettivi di PDO al 31/12	Gennaio-Febbraio

ATTORE	ATTIVITA'	PERIODO
OIV	<p>Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, valuta il grado di realizzazione degli obiettivi di ciascun centro di responsabilità (<i>compresi i progetti speciali</i>), tenendo conto delle giustificazioni fornite dai responsabili, purché siano motivate.</p> <p>Elabora una <b>proposta di valutazione:</b>  <b>- degli incaricati di "posizione organizzativa"</b>  <b>- del Segretario</b></p> <p>secondo quanto previsto dai rispettivi regolamenti.  <i>(proposte da inviare ai responsabili dei settori/servizi e al Segretario, che possono ricorrere)</i></p> <p>Fissa la percentuale di realizzazione degli obiettivi anche ai fini della valutazione del personale in generale: se inferiore al 70% tutto il centro di responsabilità perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo; mentre per risultati percentualmente superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, in proporzione ai risultati raggiunti.</p> <p>Nel decidere le decurtazione dei budget l'OIV non tiene conto degli obiettivi la cui mancata realizzazione sia imputabile unicamente al responsabile del centro di responsabilità.</p> <p>Le quote economizzate di budget in caso di mancato raggiungimento di risultati costituiscono economie di gestione da utilizzarsi per incrementare il fondo ex art. 15 CCNL dell'anno successivo.</p> <p>Infine, l'OIV certifica i risparmi effettivamente conseguiti ai sensi dell'art. 15, comma 5, CCNL 1.4.99.</p>	Gennaio-Febbraio (EVENTUALMENTE STESSA RIUNIONE sub Programmazione)
Ufficio Sviluppo del Personale	Redige il verbale dell'OIV, predispone lo schema di delibera di Giunta di presa d'atto dello stato di realizzazione degli obiettivi al 31/12, trasmette il report alla Giunta e, dopo la sua approvazione, agli Incaricati di posizione organizzativa	Gennaio-Febbraio
Giunta	Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, <b>su proposta del Direttore Generale, approva il report al 31.12</b> e ne tiene conto per il PEG dell'anno successivo	Gennaio-Febbraio
Ufficio Sviluppo del Personale	Predisporre le <b>schede di valutazione individuale</b> sulla base dei cambiamenti intervenuti in corso d'anno e tenuto conto delle disposizioni del contratto decentrato integrativo sulla produttività, invia le schede agli incaricati di posizione organizzativa di competenza. Predisporre il ricalcolo del budget a consuntivo sulla base delle informazioni a fine anno.	Marzo
Referente del Comune	Invia all'Ufficio Sviluppo del Personale le assenze dei dipendenti	Marzo
Incaricati di posizione organizzativa	Organizzano la <b>Conferenza di Servizio conclusiva</b> per valutare i risultati raggiunti dal centro di responsabilità. A margine della riunione, consegnano ai singoli dipendenti la relativa scheda individuale, durante un colloquio in cui si esaminerà, alla luce anche di quanto detto per il gruppo, la prestazione di ciascun dipendente relativa all'anno di riferimento	Marzo-Aprile (Verbale della Conferenza a cura degli incaricati di posizione organizzativa)
Referente del Comune	Raccoglie i verbali firmati dall'incaricato di posizione organizzativa. Raccoglie inoltre l'elenco delle firme dei dipendenti per ricevuta delle schede di valutazione individuale. Invia il tutto all'Ufficio Sviluppo del Personale.	Marzo-Aprile
Dipendenti	Presentano eventuali ricorsi contro la valutazione ricevuta entro 10 giorni dal ricevimento della scheda, al Direttore Generale, inviandoli per l'istruttoria all'Ufficio Sviluppo del Personale, eventualmente chiedendo un colloquio per rappresentare le ragioni del ricorso.	Marzo-Aprile
Ufficio Sviluppo del	Fa l'istruttoria sui ricorsi eventualmente presentati	Marzo-Aprile



Personale		
Direzione Operativa	Esprime il parere sui ricorsi presentati	Marzo-Aprile
Direttore Generale	Tenuto conto del parere della Direzione Operativa e di quanto emerso nell'eventuale colloquio con il ricorrente, decide sul ricorso. La decisione è impugnabile con le procedure previste in materia di contenzioso del lavoro.	Aprile
Ufficio Amministrazione del personale e Ufficio Sviluppo del Personale	Definiscono gli importi individuali di produttività, calcolati secondo i criteri definiti nel contratto decentrato integrativo e li liquidano. La liquidazione della quota relativa ai <i>progetti speciali</i> è effettuata secondo i criteri di riparto indicati nei singoli progetti.	Aprile-Maggio
Direttore Generale	Fornisce alla RSU una sintetica relazione sui risultati della valutazione individuale, con i dati estremi e medi relativi all'applicazione di questo istituto	Maggio-Giugno
Direttore Generale	<b>Determina di erogazione del premio di risultato</b> agli incaricati di "posizione organizzativa"	Maggio-Giugno
Sindaco	<b>Decreto di erogazione del premio di risultato al Segretario</b>	Maggio-Giugno

#### **4) Sistemi di valutazione della performance individuale del Segretario, degli incaricati di posizione organizzativa e dei dipendenti**

Si riportano di seguito i sistemi di valutazione della performance individuale del Segretario, degli incaricati di posizione organizzativa e dei dipendenti. Per gli incaricati di posizione organizzativa il sistema comprende anche la parte relativa alla retribuzione di posizione.

##### **4.1 Regolamento per la valutazione della performance individuale e l'erogazione della retribuzione di risultato al segretario generale**

Si veda in proposito l'allegato 1.

##### **4.2 Regolamento per l'erogazione dell'indennità di risultato agli incaricati sulle posizioni organizzative e alle alte professionalità**

Si veda in proposito l'allegato 2.

##### **4.3 Regolamento per la valutazione della prestazione del personale dipendente**

Si veda in proposito l'allegato 3.

## **ALLEGATO 1**

### **COMUNE DI RUSSI (Provincia di Ravenna)**

#### **Regolamento per la valutazione della performance individuale e l'erogazione della retribuzione di risultato al segretario generale**

##### **ART. 1**

##### **Determinazione della retribuzione di risultato**

1. Al fine di premiare la performance individuale, la Giunta, nel limite fissato dall'art.42 del CCNL dei segretari comunali e provinciali del 16/5/2001, costruisce annualmente il fondo per il finanziamento della retribuzione di risultato spettante al segretario generale, nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto delle rispettive capacità di spesa.
2. Ai fini del calcolo della retribuzione di risultato, l'importo destinato è fissato, tenuto conto delle indicazioni di ciascun comune, in una percentuale non superiore al 10% del monte salari del segretario per l'anno di riferimento, costruito dal Servizio Amministrazione del Personale.
3. Nel caso di segreterie convenzionate il fondo degli enti è costituito nel bilancio del comune capo convenzione, che provvederà a farsi rimborsare la quota di loro spettanza dagli enti convenzionati.

##### **ART. 2**

##### **Verifica dei risultati conseguiti**

1. A questo fine si utilizza il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.
2. Nel caso di segreterie convenzionate si utilizzano i sistemi degli enti partecipanti alla convenzione.

##### **ART. 3**

##### **Attori del processo di valutazione**

1. Gli attori del processo di valutazione sono il Sindaco, cui compete la valutazione definitiva del Segretario Generale, l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), cui compete l'istruttoria e la predisposizione della proposta di valutazione e il Servizio Sviluppo del Personale, cui spetta il supporto tecnico – amministrativo dell'attività valutativa del personale.
2. Nel caso l'OIV sia composto anche dal Direttore Generale e/o dal Segretario, in occasione della valutazione del Segretario, questi ne viene temporaneamente escluso e la presidenza dell'organismo è affidata all'Assessore al Personale e ove questa figura coincida con il Sindaco o non esista, al Vice Sindaco.

##### **ART. 4**

##### **Procedura di valutazione**

1. A preventivo e nel corso della gestione il Sindaco assegna al Segretario Generale gli obiettivi di norma utilizzando la modulistica e le procedure previste dal sistema indicato al comma 2.

2. Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento, si procede all'esame dei risultati di gestione rilevati dal sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.
3. L'assegnazione dei punteggi nella scheda avviene nel rispetto della seguente procedura:
  - a) L'OIV, costituito come indicato nell'art.3, compila per il Segretario Generale, a titolo di proposta, la scheda di valutazione allegata;
  - b) la scheda contenente la proposta di valutazione viene trasmessa al Segretario Generale, assegnandogli un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni;
  - c) Il Segretario Generale può inviare controdeduzioni scritte, oppure chiedere di essere ascoltato dal Sindaco;
  - d) il Sindaco con proprio decreto, sentita informalmente la Giunta, prende atto delle proposte di valutazione dell'OIV e delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dal Segretario Generale e assegna in via definitiva il punteggio finale per l'anno di riferimento.
4. Il punteggio va da 0 a 100. Per valutazioni inferiori a 40 punti non si eroga la retribuzione di risultato; da 40 a 60 punti si eroga il 60% della retribuzione; da > 60 a 80 punti si eroga l'80% dell'indennità; da > 80 punti si eroga il 100% della retribuzione.
5. La liquidazione delle quote è fatta dal Servizio Sviluppo del Personale dell'Unione con imputazione della spesa al bilancio del comune capo convenzione e da quest'ultimo successivamente rimborsata dagli enti convenzionati. La quota di retribuzione non erogata costituisce economia di bilancio.
6. Nel caso di segreterie convenzionate in ciascun comune aderente alla convenzione si attuerà il suddetto processo di valutazione. Il punteggio riportato ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato contribuirà a determinare l'importo che ogni singolo ente avrà reso disponibile nel rispetto della propria capacità di spesa. Conseguentemente nel riparto dei costi del segretario ogni comune rimborserà la quota di retribuzione di risultato da lui stesso determinata a conclusione del processo di valutazione.

## **ART. 5**

### **Ulteriori utilizzi della valutazione**

1. Il punteggio ottenuto viene valutato come segue sia ai fini della determinazione dell'importo del fondo per la retribuzione di risultato dell'anno successivo, sia ai fini dell'eventuale procedura di revoca ai sensi dell'art.18 del CCNL dei segretari comunali e provinciali del 16/5/2001.
2. Nel caso dei segretari generali con incarichi di coordinamento si considerano le seguenti fasce di punteggio:
  - a) con un punteggio complessivo da 90 a 100 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute ottime;
  - b) con un punteggio complessivo da 80 a 89 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute buone;

- c) con un punteggio complessivo da 70 a 79 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute normali;
- d) con un punteggio complessivo da 50 a 69 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute carenti;
- e) con un punteggio inferiore a 50 le prestazioni per l'anno di riferimento sono ritenute insufficienti.
3. Nei casi descritti ai punto c), d) ed e) del precedente comma la Giunta assegnerà al Segretario Generale un fondo per la retribuzione di risultato dell'anno successivo di valore economico inferiore, a prescindere dalla situazione finanziaria dell'ente.
4. Nel caso di cui al punto e) del comma 2 la valutazione del Segretario Generale potrà inoltre essere utilizzata come documento nell'ambito della procedura di revoca prevista dall'art.18 del CCNL del 16/5/2001.

## ALLEGATO 1

### Scheda di valutazione della performance individuale del Segretario Generale ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO (a)	VALUTAZIONE	
		Da 0 a 10 (b)	PUNTEGGIO (a x b)
<b>RISULTATI</b> (Con riferimento alla percentuale ed alla qualità della realizzazione degli obiettivi, relativi alle attività istituzionali e aggiuntive assegnate, rilevata dal sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Per le attività istituzionali si veda l'elenco allegato)	<b>7</b>		<b>0,0</b>
<b>Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei responsabili delle strutture di massima dimensione</b> (1)	<b>1</b>		<b>0,0</b>
<b>Apporto alla costruzione delle strategie dell'ente</b> (2)	<b>1</b>		<b>0,0</b>
Promozione, gestione del cambiamento e attuazione del controllo di gestione (3)	<b>1</b>		<b>0,0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	0 = valore di massima inadeguatezza 10 = eccellenza	_____

IL SINDACO

## NOTE

- 1) Capacità di far crescere professionalmente i diretti collaboratori, responsabili delle strutture di massima dimensione, stimolando il lavoro di gruppo e l'apporto personale alla realizzazione degli obiettivi dell'Amministrazione.
- 2) Capacità di supportare gli organi politici nelle scelte strategiche, attraverso il monitoraggio dell'evoluzione della normativa riguardante l'ente ed il contributo di idee alla costruzione degli obiettivi e degli indirizzi dell'Amministrazione.
- 3) Capacità di promuovere la cultura del risultato e dell'innovazione nell'Amministrazione, attraverso, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo e l'attenzione ai costi ed ai rendimenti dei servizi eventualmente diretti o coordinati.

## ATTIVITA' ISTITUZIONALI DI COMPETENZA DEL SEGRETARIO GENERALE

<b>Attività ordinarie</b>
Assistenza giuridico - amministrativa mediante consulenza fornita ai responsabili dei servizi
Collaborazione nei confronti degli organi dell'ente
Attività rogatoria
Responsabilità della cura dell'attuazione dei provvedimenti
Responsabilità dell'istruttoria delle deliberazioni
Responsabilità della cura degli atti esecutivi delle deliberazioni
Componente di commissioni di gara e di concorso reservatione officii
Rilascio di atti certificativi, attestativi e di comunicazione
<b>Incarichi speciali</b>
Partecipazione alle sedute di organi diversi dalla Giunta e dal Consiglio (quali ad es. Commissioni consiliari, Conferenza capigruppo)
Attribuzione di funzioni aggiuntive attribuite dallo Statuto o dai Regolamenti
Altre competenze annoverabili nell'ambito delle funzioni di assistenza e collaborazione con il capo dell'amministrazione
Partecipazione alla delegazione trattante di parte pubblica
Partecipazione all'attività del Nucleo di Valutazione con funzioni di raccordo tra l'ente e l'organo di valutazione
Incarichi di responsabile di servizio, settore o area

## ALLEGATO 2

### COMUNE DI RUSSI (Provincia di Ravenna)

#### REGOLAMENTO PER L'EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI POSIZIONE E DEL PREMIO DI RISULTATO ALLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

##### ART. 1 CRITERI PER L'ISTITUZIONE E PER L'EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI POSIZIONE

1. La Giunta annualmente determina le risorse finanziarie, l'importo massimo attribuibile a titolo di indennità di posizione ed individua le posizioni organizzative con riferimento all'organigramma ed alla loro rilevanza ai sensi del CCNL del 31/3/1999.
2. Successivamente la Giunta, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), provvede alla graduazione della rilevanza delle posizioni organizzative individuate. Per la pesatura si utilizzano i seguenti criteri:
  - a) **Professionalità**, con i seguenti parametri da valutare ciascuno nel range 0-5:
    - 1) Professionalità giuridica richiesta;
    - 2) Professionalità tecnica richiesta;
    - 3) Professionalità gestionale richiesta;
  - b) **Complessità direzionale**, con i seguenti parametri da valutare nel range 0-5 ciascuno:
    - 1) Complessità tecnico – operativa dell'attività;
    - 2) Relazioni interne;
    - 3) Relazioni esterne;
    - 4) Fabbisogno di innovazione;
  - c) **Responsabilità**, con i seguenti parametri da valutare il primo nel range 0-8 e gli altri 0 - 6 ciascuno:
    - 1) Responsabilità giuridica;
    - 2) Responsabilità organizzativa;
    - 3) Responsabilità economica;
  - d) **Strategicità**, per l'attuazione del programma dell'Amministrazione, da valutare nel range 0 – 15.
3. Per la graduazione delle strutture rilevate e la determinazione dell'indennità di posizione si procede come segue. Nell'ambito delle risorse di bilancio, l'importo massimo di indennità fissato per quell'anno corrisponde a 70 punti. Per punteggi inferiori attribuiti alle strutture pesate l'indennità è proporzionalmente ridotta. L'indennità di posizione si eroga per tredici mensilità.
4. La valutazione di ciascuna struttura dell'organigramma è formalizzata attraverso la compilazione della scheda allegata. Tale valutazione resta invariata fino al verificarsi di

modifiche organizzative che possono variare qualcuno dei parametri indicati, o obiettivi gestionali che possono modificare il parametro quattro relativo alla strategicità.

## **ART. 2**

### **CRITERI PER IL CONFERIMENTO E LA REVOCA DEGLI INCARICHI**

1. Gli incarichi sulle posizioni organizzative sono conferiti e revocati secondo le modalità indicate negli artt. 24 e 25 del Regolamento di Organizzazione.

## **ART. 3**

### **CRITERI PER L'EROGAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E DEL PREMIO DI RISULTATO**

1. All'indennità di posizione si aggiunge il premio di risultato, nei limiti fissati dalla Giunta annualmente tra gli importi minimi e massimi previsti dal contratto nazionale di lavoro. Tale indennità si eroga in un'unica soluzione, su proposta dell'OIV, sulla base dei seguenti criteri descritti nella scheda allegata:
  - a) **Risultati**, da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG o in altri strumenti programmatici per percentuali superiori all'80%, graduate in otto fasce da 100 a 240 punti;
  - b) **Comportamento manageriale**, articolato in dieci parametri, meglio specificati nella scheda allegata, ciascuno da valutare nel range 0-16.
2. La valutazione si fa di norma nel mese di gennaio dell'anno successivo, osservando la seguente procedura: a) il OIV, a seguito del processo valutativo dei responsabili di struttura, compila, a titolo di proposta, le schede di valutazione utilizzando il fax-simile allegato; b) le schede contenenti le valutazioni vengono trasmesse a ciascun responsabile di struttura interessato, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare osservazioni o controdeduzioni; c) il Sindaco oppure il Direttore Generale su mandato del Sindaco svolge un colloquio con i ricorrenti entro i successivi 10 giorni e decide sull'accoglimento o meno del ricorso; d) il Sindaco oppure il Direttore Generale su mandato del Sindaco adotta il provvedimento finale e lo comunica all'Ufficio Sviluppo del personale; e) l'Ufficio Sviluppo del Personale definisce gli importi individuali del premio di risultato e li liquida.
3. Il punteggio della scheda è suddiviso nelle seguenti fasce, cui corrisponde una determinata percentuale dell'indennità di risultato. Per valutazioni inferiori a 200 punti non si eroga l'indennità di risultato; da 200 a 276 punti si eroga il 70% dell'indennità; da 277 a 316 punti si eroga l'80% dell'indennità; da 317 a 356 punti si eroga il 90% dell'indennità; da 357 a 400 punti si eroga il 100% dell'indennità.
4. Le economie realizzate nell'applicazione della procedura per l'erogazione delle indennità di risultato costituiscono economie di bilancio.

**COMUNE DI RUSSI**  
**(Provincia di Ravenna)**

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO \_\_\_\_\_

UFFICIO: .....

**1**  
**PROFESSIONALITA'**  
**Punteggio massimo disponibile = punti 15**

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
1.1 PROFESSIONALITA' GIURIDICA RICHIESTA Da valutare in relazione al grado di applicazione di questo tipo di professionalità, compreso nella scala crescente di seguito elencata: a) conoscenza delle norme generali di riferimento; b) conoscenza approfondita relativa all'ambito controllato; c) conoscenza approfondita relativa all'ambito controllato e ad altri ambiti	da 0 a 5		
1.2 PROFESSIONALITA' TECNICA RICHIESTA Da valutare in relazione al grado di applicazione di questo tipo di professionalità, compreso nella scala crescente di seguito elencata: a) nessuna particolare conoscenza; b) conoscenze in un ambito disciplinare; c) conoscenze in più ambiti disciplinari	da 0 a 5		
1.3 PROFESSIONALITA' GESTIONALE RICHIESTA Da valutare in relazione al grado di applicazione di questo tipo di professionalità, compreso nella scala crescente di seguito elencata: a) conoscenze gestionali di base; b) conoscenze gestionali approfondite; c) conoscenze gestionali come componente dominante della professionalità	da 0 a 5		

**2**  
**COMPLESSITA' DIREZIONALI**  
**Punteggio massimo disponibile = punti 20**

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
2.1 COMPLESSITA' TECNICO-OPERATIVA DELLA ATTIVITA'  Da valutare in relazione al grado di disomogeneità, di variabilità ed ai vincoli di contesto in cui si svolge l'attività	Da 0 a 5		



2.2 RELAZIONI INTERNE Da valutare in rapporto al quadro degli interlocutori istituzionali ed al collegamento con il resto della struttura, con i quali la posizione ha rapporti più o meno continui e complessi	da 0 a 5		
2.3 RELAZIONI ESTERNE Da valutare in relazione alle istituzioni o ai destinatari delle prestazioni, con i quali la posizione ha rapporti più o meno continui e complessi	Da 0 a 5		
2.4 FABBISOGNO DI INNOVAZIONE Da valutare in rapporto al fabbisogno di innovazione nei processi, nei servizi, nelle attività e nel quadro delle relazioni richiesto alla posizione	da 0 a 5		

<b>3</b> <b>RESPONSABILITA'</b> <b>Punteggio massimo disponibile = punti 20</b>
---

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
3.1 RESPONSABILITA' GIURIDICA Da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile, contabile, amministrativa, penale e di risultato) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate	da 0 a 8		
3.2 RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA Da valutare in base sia alle posizioni direttive coordinate, sia al numero totale del personale assegnato anche a tempo parziale, sia alla articolazione e complessità dei servizi e uffici da coordinare	da 0 a 6		
3.3 RESPONSABILITA' ECONOMICA Da valutare in relazione all'entità economica delle risorse annuali assegnate, sia in termini di entrate o di spese correnti, sia in termini di investimenti che in relazione all'effettivo grado di gestibilità delle risorse assegnate	da 0 a 6		

<b>4</b> <b>STRATEGICITA'</b> <b>Punteggio massimo disponibile = punti 15</b>
---

PARAMETRO	PUNTEGGIO DISPONIBILE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	NOTE
4.1 STRATEGICITA' Da valutare in relazione all'importanza, alla criticità della posizione rispetto ai programmi annuali e di medio – lungo periodo del Comune / Associazione ed agli incarichi aggiuntivi e di grande rilevanza connessi alla posizione stessa, riscontrabili nella Relazione Previsionale e Programmatica, nel Piano Esecutivo di Gestione e nei piani dettagliati degli obiettivi	da 0 a 15		

<b>PESO</b>	<b>COMPLESSIVO</b>	<b>DELLA</b>	
<b>POSIZIONE</b>			

Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi in decimali.

Russi, \_\_\_\_\_

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**COMUNE DI RUSSI  
(Provincia di Ravenna)**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI**

ANNO \_\_\_\_\_

COGNOME: ..... NOME: .....  
STRUTTURA: .....

**1  
RISULTATI  
Punteggio massimo disponibile = punti 240**

PARAMETRO	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	NOTE
<b>1.1 ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI</b>  Da valutare in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG o in altri strumenti programmatici: grado di raggiungimento degli obiettivi inferiore/uguale a ...	80%< > 80% - 83% > 83% - 86% > 86% - 89% > 89% - 93% > 93% - 95% > 95% - 97% > 97% - 99% > 99%	<b>0</b> <b>100</b> <b>120</b> <b>140</b> <b>160</b> <b>180</b> <b>200</b> <b>220</b> <b>240</b>	

**2**  
**COMPORTAMENTO MANAGERIALE**  
**Punteggio massimo disponibile = punti 160**

PARAMETRO	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO	NOTE
2.1 Orientamento al cittadino – cliente (e/o al cliente interno) e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'ente	Inadeguata	<b>0</b>	
	Sufficiente	<b>4</b>	
	Discreta	<b>8</b>	
	Buona	<b>12</b>	
	Ottima	<b>16</b>	
2.2 Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività (di linea o staff) dell'unità organizzativa assegnata alla sua responsabilità	Inadeguata	<b>0</b>	
	Sufficiente	<b>4</b>	
	Discreta	<b>8</b>	
	Buona	<b>12</b>	
	Ottima	<b>16</b>	
2.3 Capacità di dirigere le attività poste sotto la sua responsabilità garantendo elevati livelli di qualità, precisione e rispetto dei tempi	Inadeguata	<b>0</b>	
	Sufficiente	<b>4</b>	
	Discreta	<b>8</b>	
	Buona	<b>12</b>	
	Ottima	<b>16</b>	
2.4 Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale. Capacità di utilizzare equamente gli strumenti ed i processi di valutazione del personale	Inadeguata	<b>0</b>	
	Sufficiente	<b>4</b>	
	Discreta	<b>8</b>	
	Buona	<b>12</b>	
	Ottima	<b>16</b>	
2.5 Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza	Inadeguata	<b>0</b>	
	Sufficiente	<b>4</b>	
	Discreta	<b>8</b>	
	Buona	<b>12</b>	
	Ottima	<b>16</b>	
2.6 Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	Inadeguata	<b>0</b>	
	Sufficiente	<b>4</b>	
	Discreta	<b>8</b>	
	Buona	<b>12</b>	
	Ottima	<b>16</b>	
2.7 Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi	Inadeguata	<b>0</b>	
	Sufficiente	<b>4</b>	
	Discreta	<b>8</b>	
	Buona	<b>12</b>	
	Ottima	<b>16</b>	
2.8 Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Inadeguata	<b>0</b>	
	Sufficiente	<b>4</b>	
	Discreta	<b>8</b>	
	Buona	<b>12</b>	
	Ottima	<b>16</b>	

PARAMETRO	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	NOTE
2.9 Capacità di contribuire alla formulazione delle strategie di sviluppo dei servizi assegnati alla sua responsabilità	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	<b>0</b> <b>4</b> <b>8</b> <b>12</b> <b>16</b>	
2.10 Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know – how dell'Ente sui temi di sua pertinenza	Inadeguata Sufficiente Discreta Buona Ottima	<b>0</b> <b>4</b> <b>8</b> <b>12</b> <b>16</b>	
<b>TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO</b>		<b>_____ / 400</b>	

Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi in decimali.

Russi, \_\_\_\_\_

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PUNTEGGIO TOTALE (1 + 2) PROPOSTO DALL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE \_\_\_\_\_

Sono state presentate osservazioni o controdeduzioni dal Responsabile della Struttura:

**SI**

**NO**

Colloquio a seguito del ricorso svoltosi il \_\_\_\_\_

DECISIONE FINALE

Si conferma il PUNTEGGIO TOTALE (1 + 2) sopra riportato

IL SINDACO / IL DIRETTORE GENERALE

\_\_\_\_\_

Si modifica il punteggio nel seguente \_\_\_\_\_ e si allega la nuova scheda con i punti corretti.

IL SINDACO / IL DIRETTORE GENERALE

---

## MANUALE DI VALUTAZIONE

*Definizione dei valori di ciascun fattore di valutazione del comportamento manageriale contenuto nella scheda. Si precisa che le definizioni fornite sono orientative del giudizio ed hanno l'esclusivo scopo di illustrare alcuni significativi aspetti del comportamento organizzativo oggetto di valutazione*

### 1. ORIENTAMENTO AL CITTADINO – CLIENTE (E/O AL CLIENTE INTERNO) E CAPACITA' DI MANTENERE RELAZIONI ESTERNE POSITIVE, PROMUOVENDO L'IMMAGINE E LA CULTURA DELL'ENTE

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	In alcune occasioni dimostra di non avere le idee chiare circa la finalizzazione interna e/o esterna del proprio lavoro e ordinariamente non considera, tra i criteri di valutazione del proprio lavoro, il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente
Da > 4 a 8	Nelle prestazioni di servizio spesso si attiene alle sole indicazioni normative, offrendo il servizio indispensabile e poche volte cerca di approfondire le necessità dell'utente / cliente
Da > 8 a 12	Cura il rapporto con il cliente, lo tiene informato dello stato di avanzamento delle pratiche che lo riguardano, mostra interesse e cortesia nei suoi confronti
Da > 12 a 16	Si adopera nell'interesse del cliente, lo consiglia ed indirizza anche nel caso di richieste che non riguardano direttamente la sua area di responsabilità, aiutandolo a focalizzare meglio i suoi stessi bisogni. Nella logica di servizio al cliente si pone in una prospettiva di medio – lungo termine, individuando e proponendo soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità, allo scopo di accrescere la soddisfazione dell'utente / cliente e l'immagine dell'Ente

### 2. CAPACITA' DI PROGRAMMARE, ORGANIZZARE E CONTROLLARE LE ATTIVITA' (DI LINEA O STAFF) ASSEGNATE ALLA SUA RESPONSABILITA'

PUNTEGGIO	DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	In alcune occasioni non riesce a saturare le sue risorse, dimostra incertezze sulle procedure da adottare, è ordinariamente in ritardo sulle scadenze; sembra non possedere una visione complessiva degli output che deve garantire il suo ufficio
Da > 4 a 8	Si affida quasi esclusivamente alle procedure e alle norme, delle quali in qualche caso dà una interpretazione rigida e restrittiva
Da > 8 a 12	Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza
Da > 12 a 16	Definisce modalità di lavoro innovative e propone spesso miglioramenti procedurali, pur nel rispetto del quadro normativo esistente. Mostra un'attitudine particolare verso la individuazione di

	soluzioni organizzative innovative, le sa mettere in atto, anche con il positivo coinvolgimento del personale, e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati
--	--

### 3. CAPACITA' DI DIRIGERE LE ATTIVITA' POSTE SOTTO LA SUA RESPONSABILITA' GARANTENDO ELEVATI LIVELLI DI QUALITA', PRECISIONE E RISPETTO DEI TEMPI

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Occasionalmente si accontenta di una esecuzione approssimativa; il suo lavoro e quello della sua unità organizzativa richiedono a volte completamenti e rifacimenti. Ciò rende i tempi d'esecuzione incerti e non sempre soddisfacenti
Da > 4 a 8	Ha una visione prevalentemente burocratica della qualità del lavoro, limitandosi spesso a sollecitare e verificare il solo controllo formale degli atti e delle procedure, senza dedicare la dovuta attenzione alla qualità percepita e alla soddisfazione del cliente
Da > 8 a 12	Garantisce output accurati ed in linea con gli standard di qualità fissati
Da > 12 a 16	Stimola l'attenzione della sua unità verso la qualità e spesso propone, in sede di progettazione del servizio, nuovi indicatori di qualità, utilizzando il confronto con altre realtà e coinvolgendo il cliente. Opera in una prospettiva di miglioramento continuo, coinvolgendo i suoi collaboratori, pianificando il perseguimento di nuovi standard ed ottenendo livelli crescenti di qualità del servizio

### 4. LEADERSHIP, OVVERO CAPACITA' DI GUIDARE E MOTIVARE I PROPRI COLLABORATORI, VALORIZZARE L'APPORTO LAVORATIVO E FAVORENDONE LA CRESCITA PROFESSIONALE. CAPACITA' DI UTILIZZARE EQUAMENTE GLI STRUMENTI ED I PROCESSI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni a e registrare i risultati ottenuti. Ha qualche difficoltà nel distinguere le prestazioni dei collaboratori; utilizza in modo poco efficace gli strumenti della valutazione. In qualche caso rifiuta l'uso degli strumenti di valutazione
Da > 4 a 8	Fa uso del suo potere legittimo, qualche volta trattando i collaboratori da semplici subordinati, senza esercitare un effettivo coinvolgimento nelle decisioni; in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo un po' burocratico. Nella valutazione commette a volte l'errore di valutare positivamente chi è più affine al suo modo di operare
Da > 8 a 12	Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro
Da > 12 a 16	Ha cura del gruppo o lo difende con adeguate argomentazioni; sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità e sa giustificare le eventuali differenze di giudizio. Sa imporsi come leader: comunica una vision trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori

### 5. CAPACITA' DI SOLUZIONE DI PROBLEMI, PARTICOLARMENTE IN SITUAZIONI DI CRISI O DI EMERGENZA

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Fuori dalle normali routines si muove con qualche difficoltà; non sempre riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema; non sempre riesce a stabilire priorità d'azione; è in difficoltà nel risolvere problemi in situazioni di emergenza
Da > 4 a 8	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative e di saper fare necessarie per affrontare le emergenze. In qualche occasione ha necessità di supporti

Da > 8 a 12	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza
Da > 12 a 16	Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza. L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità

## 6. IMPEGNO PERSONALE, MOTIVAZIONE VERSO IL PROPRIO LAVORO E TENSIONE VERSO IL RISULTATO

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Non dimostra particolare motivazione sul lavoro; fa quello che gli viene richiesto e/o è previsto da una interpretazione rigida del suo ruolo; non si pone standard di efficienza né obiettivi di medio termine
Da > 4 a 8	E' fortemente concentrato sul suo lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Non mostra tuttavia di avere standard di eccellenza, né padroneggia sempre le dimensioni relazionali e organizzative del suo lavoro
Da > 8 a 12	Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere standard operativi fissati da altri ed accettati responsabilmente, senza consistenti iniziative personali
Da > 12 a 16	E' motivato a migliorare la performance del suo settore, propone obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione del cliente) e li persegue con metodo e con tenacia. Sa porsi obiettivi sfidanti e organizza azioni di medio termine per raggiungerli, senza farsi scoraggiare da ostacoli e da resistenze burocratiche. E' capace di impegnarsi durevolmente, poggiando la sua azione su una approfondita conoscenza dei traguardi da raggiungere

## 7. PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE E CAPACITA' DI ADEGUARSI TEMPESTIVAMENTE AI CAMBIAMENTI TECNOLOGICI, ORGANIZZATIVI E NORMATIVI

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Subisce le innovazioni e, qualche volta, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Spesso esprime scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni
Da > 4 a 8	Qualche volta mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma solitamente non ne coglie lo spirito e si limita pertanto a darvi seguito, prestando attenzione prevalentemente agli aspetti burocratici e procedurali
Da > 8 a 12	Accetta le innovazioni, ritiene costituiscono parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzare gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro
Da > 12 a 16	Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi da parte di esperti interni ed esterni per migliorare la performance della sua unità organizzativa. Utilizza confronti, studia casi, acquisisce know how per mettere a punto soluzioni innovative integrate (tecnologia, organizzazione, metodi di lavoro) a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio termine

## 8. CAPACITA' DI CONTRIBUIRE ALL'INTEGRAZIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI PROMUOVENDO LA COLLABORAZIONE CON ALTRI SERVIZI E UFFICI

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	In alcune occasioni non coopera ed ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non sempre riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi
Da > 4 a 8	Qualche volta è indifferente e passivo nei confronti delle esigenze delle altre strutture; se coinvolto in un progetto intersettoriale, di norma mantiene un atteggiamento poco impegnato

Da > 8 a 12	Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri
Da > 12 a 16	Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori e uffici. Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra

#### 9. CAPACITA' DI CONTRIBUIRE ALLA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO DEI SERVIZI ASSEGNATI ALLA SUA RESPONSABILITA'

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Ordinariamente interpreta il funzionamento dell'unità organizzativa assegnata alla sua responsabilità come esecuzione continua di compiti più o meno ripetitivi, indipendenti ed isolati rispetto al resto dell'organizzazione
Da > 4 a 8	Considera il periodico cambiamento delle attività più come mera conseguenza dell'evoluzione della normativa cui attenersi passivamente, che come occasione di miglioramento organizzativo
Da > 8 a 12	Gestisce con competenza le indicazioni normative e gli indirizzi dell'Amministrazione, valutandone l'impatto in termini di servizio al cliente, equilibrio tra obiettivi e risorse, impegno professionale del suo gruppo di lavoro
Da > 12 a 16	Sa gestire con competenza la sua unità organizzativa cogliendo tempestivamente le possibilità evolutive indotte dai cambiamenti ambientali ed è in grado di fare continui confronti con quanto avviene in altri contesti operativi. Esprime una visione strategica di medio termine circa la conduzione della sua unità organizzativa: utilizza sistematicamente il benchmarking, considera l'evoluzione della normativa, ma anche quella dei bisogni del cliente; utilizza parametri di efficienza ed efficacia; sa scegliere tra soluzioni di make or buy

#### 10. ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE E CAPACITA' DI GARANTIRE LA CRESCITA DEL KNOW HOW DELL'ENTE SUI TEMI DI SUA PERTINENZA

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DEFINIZIONE DELLA CORRISPONDENTE VALUTAZIONE</b>
0	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
Da > 0 a 4	Non sente la necessità di aggiornare con continuità le sue conoscenze; non trasmette in modo organico le informazioni ai collaboratori e ai colleghi
Da > 4 a 8	In alcune occasioni trascura l'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti; spesso non richiede interventi formativi né per sé, né per i suoi collaboratori, tuttavia partecipa a quelle cui l'ente lo iscrive
Da > 8 a 12	E' consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale; sollecita spesso interventi formativi per sé e per i suoi collaboratori e mette a disposizione degli altri le sue conoscenze
Da > 12 a 16	Svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, sollecita interventi formativi mirati, fa circolare le informazioni e le conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della performance. Si sente correttamente un professionista del suo settore; misura le sue conoscenze con le best practice esterne; avverte la responsabilità derivante dal rappresentare una parte del know how dell'Ente e si comporta di conseguenza, facendo dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale



## ALLEGATO 3

### COMUNE DI RUSSI (Provincia di Ravenna)

#### REGOLAMENTO PER LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

##### ART. 1

##### **Suddivisione delle risorse per premiare la performance individuale**

Le risorse che il contratto collettivo decentrato integrativo (CCDI) destina alla performance individuale dei dipendenti possono essere annualmente suddivise in due importi:

**a) una quota minima del 70%** è destinata all'incentivazione del personale, inserito nei centri di responsabilità dell'ente, a titolo di compensi di risultato collegati al merito e all'impegno anche individuale per l'attuazione degli obiettivi del PDO del PEG.

**b) una quota massima del 30%** può essere destinata a **progetti speciali anche intersettoriali** finalizzati a conseguire significativi miglioramenti quali – quantitativi dei servizi, in correlazione alle priorità individuate nell'ambito degli obiettivi assegnati. Ciascun progetto speciale dispone liberamente in ordine alla individuazione dei beneficiari e alla ripartizione del budget.

##### ART. 2

##### **Determinazione fondo per l'incentivazione della performance individuale da erogarsi ai dipendenti in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi**

Il riferimento per l'attività aggiuntiva cui è destinata l'incentivazione è il centro di responsabilità, composto da uno o più centri di costo. A detto centro sono assegnati nell'ambito del PEG obiettivi, in particolare di miglioramento e sviluppo e risorse per realizzarli.

Ad ogni centro di responsabilità destinatario di obiettivi di miglioramento e sviluppo è assegnato un budget per l'incentivazione. In relazione agli obiettivi assegnati, il budget di un centro di responsabilità può essere suddiviso in sottogruppi, oppure più centri di responsabilità possono condividere un unico budget.

Per la costruzione di questo budget si tiene conto del numero e della categoria dei dipendenti. Il peso dei parametri di categoria è stato definito nella contrattazione integrativa di ente come segue:

- 1) dipendenti di categoria B con peso 130;
- 2) dipendenti di categoria C con peso 150;
- 3) dipendenti di categoria D con peso 170.

Se in corso d'anno un dipendente viene trasferito in un altro centro di responsabilità, la sua quota di incentivo viene inserita nel budget destinato al servizio dove proporzionalmente è rimasto più tempo. In questo caso, prima di effettuare la valutazione della prestazione, il valutatore acquisirà il parere degli altri responsabili dei centri di responsabilità in cui il dipendente ha lavorato nel corso dell'anno.

Il personale part time, nuovo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla costruzione del fondo per l'incentivazione in proporzione al tempo di lavoro dovuto all'ente nel periodo di servizio.

### **ART. 3**

#### **Rideterminazione fondo per l'incentivazione della performance individuale da erogarsi ai dipendenti in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi**

I risultati ottenuti dal centro di responsabilità, accertati secondo il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, consentono di individuare la percentuale dell'importo di produttività assegnabile al personale addetto.

Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, in questo modo si effettua una prima valutazione quali - quantitativa sui risultati del gruppo, costituito da tutti i dipendenti non incaricati sulle posizioni organizzative inseriti nel centro di responsabilità.

Per risultati del centro percentualmente al di sotto della soglia del 70% tutto il gruppo perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo. Per risultati percentualmente uguali o superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, con la seguente rideterminazione: da 70% a 80% degli obiettivi raggiunti si conserva l'80% del budget; da > di 80% degli obiettivi raggiunti si conserva il 100% del budget.

L'OIV nel fissare la percentuale di realizzazione dei risultati tiene conto delle giustificazioni fornite dai responsabili.

L'OIV può certificare che all'interno del centro di responsabilità, soltanto uno o più gruppi di dipendenti possano non aver completamente raggiunto obiettivi specifici loro assegnati. In tali casi il budget del centro di responsabilità viene suddiviso a consuntivo, in modo da consentire la decurtazione della sola parte spettante al gruppo che non ha raggiunto completamente gli obiettivi. Della suddivisione a consuntivo del budget del centro di responsabilità e delle sue cause l'OIV riferisce nel verbale dell'incontro in cui si è svolta la verifica finale degli obiettivi di gestione.

Le quote economizzate di budget costituiscono economie di gestione da utilizzarsi per incrementare il fondo per il salario accessorio di cui all'art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 dell'anno successivo.

### **ART. 4**

#### **Modalità di erogazione degli incentivi di gruppo ai dipendenti in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura**

Il 40% del budget assegnato al centro di responsabilità, una volta rideterminato, tenuto conto del grado di realizzazione degli obiettivi, viene diviso tra tutti i dipendenti che lo compongono, tenuto conto del parametro assegnato alla categoria di appartenenza, detratte le assenze. Le economie per le assenze vengono distribuite fino ad esaurimento al gruppo facente parte del centro di responsabilità.

### **ART. 5**

#### **Modalità di erogazione degli incentivi individuali**

I budget individuali, pari al residuo 60%, vengono sommati e costituiscono l'importo del centro di responsabilità da ripartirsi in relazione alle valutazioni riportate come segue. La valutazione finale viene ponderata con i seguenti coefficienti assegnati ai punteggi ottenuti: 1) Fascia a: fino a 280 punti = coefficiente 1; 2) Fascia b: da 281 a 320 punti = coefficiente 2; 3) Fascia c: da 321 a 360 punti = coefficiente 3; 4) Fascia d: da 361 a 400 punti = coefficiente 4.

Il risultato ottenuto dalle varie operazioni viene percentualizzato in relazione all'effettiva presenza del dipendente rispetto a quella contrattualmente prevista per un dipendente a tempo pieno e costituisce il premio di risultato relativo a quell'anno. Non si detraggono le assenze a qualsiasi titolo per un totale di 90 ore annue, pari a 15 giorni di sei ore ciascuno. Non si detraggono inoltre le assenze per ferie e recuperi di ore fatte in più.

Le economie per le valutazioni che danno un'incentivazione inferiore al 100% vengono ridistribuite tra tutti i partecipanti al centro di responsabilità in proporzione alla valutazione ottenuta.

L'importo del budget del centro viene prima diviso per la somma delle valutazioni ponderate assegnate ai suoi componenti, poi moltiplicato per la cifra risultato della valutazione ponderata con la presenza per ciascun dipendente e parametrata con la categoria di appartenenza.

Quando il centro di responsabilità è composto da un solo dipendente la decurtazione del budget in relazione alla valutazione ed alla presenza in servizio determina un'economia che è portata in aumento del fondo per il salario accessorio di cui all'art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 dell'anno successivo.

## **ART. 6**

### **Norme di garanzia e procedurali**

Il sistema prevede la possibilità per il dipendente di effettuare un ricorso sulla valutazione della prestazione individuale, chiedendo eventualmente un colloquio con il Direttore Generale.

Detto ricorso va inviato, entro 10 giorni dal ricevimento delle schede di valutazione, al Direttore Generale, il quale decide il ricorso, sentito il parere del Comitato di Direzione e tenuto conto dell'eventuale colloquio con il ricorrente.

Tutto il processo di valutazione è collegato alle fasi di presentazione e gestione del piano della performance, del PEG e del controllo di gestione, utilizzando la modulistica fornita ai capi dei centri di responsabilità. La mancata o parziale compilazione o consegna dei moduli forniti nei tempi richiesti da parte del valutatore, comporta la non erogazione della retribuzione di risultato.

In occasione della conferenza di servizio indetta per esaminare i report sulla gestione del primo semestre i valutatori terranno un colloquio con i dipendenti che, fino a quel momento, avranno effettuato prestazioni inadeguate, al fine di consentire loro di migliorare la prestazione.

Qualora uno o più dipendenti risultino assenti ad una conferenza di servizio, il valutatore li convocherà, insieme o singolarmente, comunicando loro, obiettivi di gruppo e individuali, risultati attesi e pesi dei fattori di valutazione.

Una volta concluso il processo di valutazione della performance individuale i relativi risultati saranno pubblicati sul sito web dell'ente.

## **ART. 7**

### **Disposizioni applicabili ai dipendenti comandati ad altre amministrazioni pubbliche**

Ai dipendenti comandati ad altre pubbliche amministrazioni, ma percipienti il premio di risultato nell'ente di appartenenza, si applicano le seguenti disposizioni:

- 1) il dipendente comandato avrà un budget a se stante;

- 2) Per quanto attiene la valutazione, il Comitato di Direzione gli attribuirà una valutazione pari alla media riscontrata nella posizione economica della categoria di appartenenza del dipendente.

## **ART. 8**

### **Disposizioni applicabili ai dipendenti comandati all'ente**

La valutazione del personale comandato presso l'ente per un periodo di tempo ridotto, e comunque fino al 50% sarà fatta dai loro superiori gerarchici presso l'ente di appartenenza, utilizzando la scheda di valutazione di quell'ente e secondo le relative procedure. Tuttavia il superiore gerarchico presso l'ente da cui dipende prima di fare la valutazione dovrà acquisire il parere del responsabile dell'ufficio dell'ente presso il quale il suo collaboratore presta la parte residua del tempo di lavoro.

Per i dipendenti che si trovano in posizione di comando presso dell'ente in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dal responsabile di questo ufficio, acquisendo il parere degli altri superiori gerarchici residuali del dipendente. La valutazione sarà espressa utilizzando la scheda dell'ente.

Tuttavia, poiché le risorse per retribuire le persone sono nel fondo ex art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 degli enti da cui dipendono, le procedure ed i tempi di valutazione da osservarsi saranno invece quelle dei singoli enti nel cui organico sono inseriti i dipendenti. Pertanto gli enti inseriranno nei suddetti fondi le risorse per l'erogazione degli incentivi collegati alla valutazione della prestazione dei dipendenti comandati anche a tempo parziale presso l'ente.

I ricorsi contro la valutazione del responsabile dell'ufficio del Comune di Russi vanno indirizzati al Direttore Generale/Segretario Generale dell'ente di appartenenza del dipendente.

## **ALLEGATI**

### ***Contenuti delle Conferenze di Servizio***

Le conferenze di servizio devono trattare le questioni sotto elencate:

#### **1. Preventiva**

- Illustrazione obiettivi assegnati al Centro di Responsabilità;
- Riparto degli obiettivi tra i componenti del gruppo;
- Indicazione dei parametri di valutazione e dei relativi pesi con collegamento al piano degli obiettivi;
- Illustrazione procedura di valutazione, con tempi di consegna delle schede di valutazione individuale, modalità di ricorso.

#### **2. Intermedia**

- Esame dei risultati di metà gestione in relazione agli obiettivi assegnati al Centro di Responsabilità;
- Eventuale redistribuzione degli obiettivi tra i componenti del gruppo.

#### **3. Consuntiva**

- Esame di risultati finali relativi agli obiettivi assegnati al Centro di responsabilità;
- Commenti sul risultato del gruppo.

Delle tre conferenze di servizio dovrà essere redatto un sintetico verbale firmato dal responsabile.

***Criteria di cui deve tenere conto il valutatore nel momento della valutazione della prestazione***

I criteri sono rappresentati ai valutati nelle conferenze di servizio di inizio gestione e nel colloquio di valutazione.

1. Uno dei valori fondamentali che deve indirizzare il comportamento di ciascun operatore è l'orientamento all'utenza.
2. Tale orientamento si concretizza in un duplice aspetto: quello dei rapporti diretti con l'utente esterno e quello dei rapporti con il cliente interno.
3. Rispetto al rapporto diretto con il cliente esterno sono da promuovere e sviluppare tutti i comportamenti tesi ad una facile reperibilità, all'ascolto e alla risposta risolutiva per l'utente, e all'assunzione di responsabilità rispetto al servizio finale da erogare.
4. Rispetto al rapporto con il cliente interno sono da valutare positivamente tutti quei comportamenti che vanno verso un modo di lavorare integrato dentro e fra settori. Per conseguire questo obiettivo si valuterà l'ascolto reciproco e l'assunzione di responsabilità per il servizio finale da erogare.
5. L'integrazione interna ai singoli settori, uffici e servizi favorisce uno sviluppo delle competenze che sarà attuato mediante un arricchimento e allargamento del ruolo e l'erogazione di un servizio migliore.
6. L'integrazione fra settori permette di confezionare fasi del servizio più adeguate alle esigenze del proprio cliente interno con risparmio di tempo e migliore qualità.

**MODULISTICA**

***a) Modulo per attestazione obiettivi del centro di responsabilità***

CENTRO DI RESPONSABILITA': \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RESPONSABILE: \_\_\_\_\_

Data conferenza di servizio preventiva \_\_\_\_\_

Data conferenza di servizio di metà gestione \_\_\_\_\_

Data conferenza di servizio consuntiva \_\_\_\_\_

IMPORTO DI PRODUTTIVITA' ASSEGNATO € \_\_\_\_\_

PERCENTUALE DI REALIZZAZIONE DEI RISULTATI: \_\_\_\_\_

IMPORTO DI PRODUTTIVITA' RIDETERMINATO A SEGUITO DELLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI: € \_\_\_\_\_

MOTIVAZIONI: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

\_\_\_\_\_

**b) Riepilogo dei risultati dei risultati dei centri di responsabilità**

NR.	CENTRO DI RESPONSABILITA'	COGNOME E NOME DEL RESPONS.	DATA CONFERENZA SERVIZIO PREV.	DATA CONFERENZA SERVIZIO INTERM.	DATA CONFERENZA SERVIZIO CONSUNT.	BUDGETS ASSEGN.	% REALIZZAZ. RISULTATI	IMPORTO DI PRODUTT. RIDETERM.

L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

IL PRESIDENTE

\_\_\_\_\_

I MEMBRI

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**c) Attestazione consegna schede di valutazione dei dipendenti**

**SETTORE / SERVIZIO**

**ANNO**

N.	CAT.	COGNOME E NOME	DATA CONSEGNA	FIRMA

**d) Scheda di valutazione**

**COMUNE DI RUSSI  
(Provincia di Ravenna)**

(GESTIONE ANNO \_\_\_\_)

**STRUTTURA:**

**COGNOME E NOME**

**CAT.**

**Profilo**

## A) COMPETENZA TECNICA:

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO (MAX 30%)	GIUDIZIO (da 0 a 4)	Valutazione parziale
Conoscenza tecnica			
Capacità tecnico- operative			
<b>TOTALI PARZIALI</b>			

### DEFINIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE:

**Conoscenza tecnica:** insieme delle cognizioni possedute in relazione alla propria attività per conseguire gli obiettivi della struttura. Conoscenza dei propri clienti specifici e consapevolezza del contesto, in funzione del servizio per il quale la sua attività si svolge. Attenzione all'aggiornamento permanente e al rispetto delle norme di legge, di regolamento, di contratto collettivo, individuale e integrativo e dei codici di comportamento.

**Capacità tecnico-operative:** "saper fare"; applicazione delle conoscenze possedute per l'efficacia, l'efficienza, la qualità e quantità del servizio prodotto.

## B) PARTECIPAZIONE E CAPACITA' RELAZIONALE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO (MAX 30%)	GIUDIZIO (da 0 a 4)	Valutazione parziale
Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno – esterno, in particolare assicurando rispetto dei tempi e norme di legge e di regolamento			
Impegno e collaborazione			
<b>TOTALI PARZIALI</b>			

### DEFINIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE:

**Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno (Ricerca di qualità nei rapporti con l'utenza):** realizzazione dei risultati del lavoro cui si è preposti con un basso tasso di riciclo, attenzione alla soluzione di problemi di secondo livello, contributo al miglioramento continuo delle procedure di lavoro, in primo luogo garantendo per quanto di competenza il rispetto dei termini fissati da norme di legge o di regolamento per l'emanazione dei provvedimenti finali, per l'ottimizzazione dei tempi e della qualità finalizzati alla soddisfazione dell'utenza nel contatto con l'Ente.

**Impegno e collaborazione:** fare e dare il massimo nell'unità di tempo con continuità e precisione, mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. Capacità di lavorare insieme ad

altri e di prestare il proprio contributo partecipando a gruppi di lavoro interni ed esterni alla struttura di appartenenza e a progetti anche intersettoriali; integrazione con gli altri ed attiva disponibilità e partecipazione alla soluzione di problematiche comuni.

### C) CAPACITA' ORGANIZZATIVA E GESTIONALE

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO (MAX 30%)	GIUDIZIO (da 0 a 4)	Valutazione parziale
Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione, nel rispetto della legittimità			
Responsabilità, anche con riferimento alle norme in materia di sicurezza sul lavoro, autonomia e capacità di autocontrollo operativo			
<b>TOTALI PARZIALI</b>			

**Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione:** porsi positivamente ed in modo attivo di fronte a situazioni nuove e/o mutevoli, con disponibilità ad integrare le conoscenze proprie ed altrui in un processo di scambio, volto ad adeguare le capacità operative, nel rispetto delle norme di legge, di regolamento, dei contratti e dei codici di comportamento.

**Responsabilità, autonomia e capacità di autocontrollo:** essere in grado di valutare le conseguenze del proprio operare, anche in tema di sicurezza propria e dei colleghi sul lavoro, rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione. Capacità di integrarsi con il gruppo di lavoro e rapportarsi con gli altri settori; capacità di organizzare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi assegnati, di programmare le fasi del proprio lavoro e di portarlo a termine; capacità di valutare opportunamente le priorità.

### D) CONTRIBUTO ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO (MAX 30%)	GIUDIZIO (da 0 a 4)	Valutazione parziale
Contributo alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza			
Capacità di realizzazione degli obiettivi individuali assegnati			
<b>TOTALI PARZIALI</b>			

**Contributo alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza:** Apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza.

**Capacità di realizzazione degli obiettivi individuali assegnati:** Apporto dato sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo ha raggiunto gli obiettivi affidatigli

### VALUTAZIONE GLOBALE



Il totale dei pesi affidati agli otto fattori sui quali si effettua la valutazione deve dare 100

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	VALUTAZIONE
COMPETENZA TECNICA	
PARTECIPAZIONE E CAPACITA' RELAZIONALE	
CAPACITA' ORGANIZZATIVA E GESTIONALE	
CONTRIBUTO ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI	
<b>TOTALI</b>	

Sentito il parere del Capo Servizio \_\_\_\_\_

Il Capo Settore \_\_\_\_\_

### DECISIONE FINALE DEL DIRETTORE GENERALE A SEGUITO DELL'EVENTUALE RICORSO

Sentito il parere della Direzione Operativa, tenuto conto dell'eventuale colloquio con il ricorrente

Si conferma la valutazione.

Motivazioni: \_\_\_\_\_

Si accoglie il ricorso e si modifica la valutazione della prestazione individuale in \_\_\_\_\_

Motivazioni: \_\_\_\_\_

**IL DIRETTORE GENERALE**

\_\_\_\_\_

#### *e) Note esplicative della scheda di valutazione della performance individuale*

<b>Valutazione della performance individuale</b>	La scheda sarà utilizzata per valutare la performance individuale relativa alla mansione svolta concretamente.
<b>AREE da valutare</b>	Le aree da valutare sono quattro. Il significato attribuito a ciascuna è specificato attraverso la definizione dei fattori che la compongono.
<b>Peso delle aree</b>	Il peso di ciascuna area può variare a seconda del profilo professionale posseduto dal dipendente, entro il limite massimo del 30%.
<b>Numero dei fattori</b>	Il numero dei fattori è stato individuato in due per area; il loro significato è descritto nella scheda
<b>Peso dei fattori</b>	Il peso di ciascun fattore all'interno di ciascuna area può variare sia a seconda del profilo professionale posseduto dal dipendente, sia a seconda degli obiettivi di miglioramento della prestazione

	fissati per ciascun dipendente.
<b>Valori della scala</b>	Sono stati individuati cinque valori, cui corrispondono cinque espressioni di valutazione:
<b>Valore da 0 a 1,2</b>	<b>Insufficiente</b>
<b>Valore da &gt; 1,2 a 2,4</b>	<b>Sufficiente</b>
<b>Valore da &gt; 2,4 a 3,2</b>	<b>Discreto</b>
<b>Valore da &gt; 3,2 a 3,6</b>	<b><i>Buono</i></b>
<b>Valore da &gt; 3,6 a 4</b>	<b>Ottimo</b>

*f) MANUALE DI VALUTAZIONE. Definizione dei valori della scala per ciascuna area contenuti nella scheda di valutazione. Si precisa che le definizioni sono orientative del giudizio ed hanno l'esclusivo scopo di illustrare alcuni aspetti del comportamento organizzativo oggetto di valutazione*

Grado di valutazione	Competenza tecnica		Partecipazione e capacità relazionale		Capacità organizzativa e gestionale	
	Conoscenza tecnica	Capacità tecnico-operative	Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno	Impegno e collaborazione	Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione	Responsabilità, autonomia e capacità di autocontrollo operativo
<b>INSUFFICIENTE (da 0 a 1,2)</b>	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata
<b>SUFFICIENTE (da &gt; 1,2 a 2,4)</b>	Possiede le conoscenze tecniche elementari necessarie per lo svolgimento dell'attività richiesta	Potrebbe impegnarsi di più nel raggiungimento degli obiettivi	a) Fatica ad ascoltare le richieste b) non si fa sempre carico dei problemi c) tende a sfuggire le relazioni con gli altri d) fornisce risposte non sempre soddisfacenti	<b>a) Qualche volta dimostra lungaggini nei tempi e nell'azione</b> <b>b) preferisce non lavorare in gruppo</b> <b>c) fatica ad utilizzare il contributo degli altri</b>	a) Qualche volta resiste di fronte alle situazioni nuove b) Fatica ad adeguare il proprio modo di lavorare	a) E' poco consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività. b) Fatica a programmare il lavoro

Grado di valutazione	Competenza tecnica		Partecipazione e capacità relazionale		Capacità organizzativa e gestionale	
	Conoscenza tecnica	Capacità tecnico - operative	Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno	Impegno e collaborazione	Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione	Responsabilità, autonomia e capacità di controllo
<b>DISCRETO (da &gt; 2,4 a 3,2)</b>	Possiede discrete conoscenze anche se limitate ad una particolare attività del servizio	Applica le conoscenze in modo autonomo, ma contribuendo solo operativamente al raggiungimento degli obiettivi	a) Qualche volta ascolta in maniera formale b) dà risposte soddisfacenti, anche se limitate c) fornisce la prestazione qualche volta senza rispettare i tempi stabiliti	a) Partecipa ai lavori di gruppo con limitata attenzione alla qualità e alla tempestività delle risposte	Accetta le nuove situazioni nuove con scarso entusiasmo	a) E' consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività b) programma il lavoro in funzione di singoli obiettivi, rispettando i tempi stabiliti

Grado di valutazione	Competenza tecnica		Partecipazione e capacità relazionale		Capacità organizzativa e gestionale	
	Conoscenza tecnica	Capacità tecnico - operative	Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno	Impegno e collaborazione	Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione	Responsabilità, autonomia e capacità di controllo
<b>BUONO</b> (da > 3,2 a 3,6)	Possiede buone conoscenze legate alla propria attività e una discreta conoscenza di tutte le altre attività del servizio	E' in grado di applicare le conoscenze in modo autonomo, rispettando i tempi e gli standard di qualità stabiliti e definiti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa	a) Ascolta attivamente, facendo domande di verifica b) dà risposte soddisfacenti c) fornisce la prestazione in tempi e modi adeguati, secondo quanto stabilito nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa	a) Partecipa attivamente ai lavori di gruppo  b) rispetta i tempi e i modi nella risoluzione dei problemi, secondo quanto stabilito nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa	a) Assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove b) si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza c) è capace di programmare il proprio lavoro in funzione degli obiettivi	a)E' molto consapevole del grado di responsabilità connessa alla propria attività b) programma il lavoro, rispettando i tempi stabiliti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa e verifica la sua attività in corso d'opera, autocorreggendosi

Grado di valutazione	Competenza tecnica		Partecipazione e capacità relazionale		Capacità organizzativa e gestionale	
	Conoscenza tecnica	Capacità tecnico - operative	Capacità di ascolto e di risposta all'utente interno - esterno	Impegno e collaborazione	Flessibilità, propositività e adattamento all'innovazione	Responsabilità, autonomia e capacità di controllo
<b>OTTIMO (da &gt; 3,6 a 4)</b>	Possiede conoscenze adeguate ad uno svolgimento eccellente della propria attività e ad uno svolgimento adeguato delle altre attività del settore	E' in grado di applicare in modo autonomo le conoscenze possedute, individuando modalità innovative e migliorative in coerenza con gli obiettivi individuati nel peg	a) + b) del "BUONO" c) interpreta le esigenze anche non espresse d) agisce cercando di agevolare e semplificare le relazioni interne - esterne	a) + b) dell' "BUONO" c) porta un contributo significativo alla realizzazione degli obiettivi d) ha un'eccellente integrazione con gli altri  e) E' in grado di individuare e proporre azioni per ottimizzare il lavoro proprio e degli altri	a) + b) + c) dell' "BUONO" d) porta idee per l'innovazione e) attua dei comportamenti tesi all'erogazione del servizio anche in situazioni di emergenza o assenza di altri f) attiva la comunicazione interna	a) + b) dell' "BUONO" c) sensibilizza i colleghi sulle attività da svolgersi, diffondendo un clima responsabile e produttivo d) influenza positivamente i colleghi sulla gestione in piena autonomia delle attività affidate a ciascuno

<b>Grado di valutazione</b>	<b>Contributo alla realizzazione degli obiettivi</b>	
	<b>Contributo alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza</b>	<b>Capacità di realizzazione degli obiettivi individuali assegnati</b>
<b>INSUFFICIENTE</b> (da 0 a 1,2)	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza non è stato adeguato rispetto alla attese	Non ha raggiunto la maggior parte degli obiettivi affidatigli
<b>SUFFICIENTE</b> (da > 1,2 a 2,4)	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è stato modesto rispetto alla attese	Sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo ha raggiunto gli obiettivi affidatigli ad un livello accettabile
<b>DISCRETO</b> (da > 2,4 a 3,2)	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è utile	Sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo ha raggiunto gli obiettivi affidatigli ad un discreto livello
<b>BUONO</b> (da > 3,2 a 3,6)	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza è stato importante	Sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo ha raggiunto gli obiettivi affidatigli ad un buon livello
<b>OTTIMO</b> (da > 3,6 a 4)	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza si è rivelato fondamentale	Sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo ha raggiunto gli obiettivi affidatigli ad un ottimo livello

