

CRITERI DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI P.O. (RESPONSABILI DEL SERVIZIO)
PER L'ASSEGNAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Fase 1 – Valutazione della qualità del servizio prestato

Sono previsti **dieci indicatori** di qualità del lavoro svolto, suddivisi in **tre aree di valutazione** (capacità manageriali, competenze professionali, *performance* individuali e organizzative):

Prima area: capacità manageriali:

1. Autonomia, autorganizzazione, gestione di imprevisti
2. Autocontrollo della qualità, dei tempi, gestione del *budget*
3. Iniziativa, propositività e flessibilità

Seconda area: indicatori relativi alle capacità tecniche:

4. Competenze tecniche
5. Conoscenza dei processi
6. Innovazione dei processi

Terza area: indicatori relativi alle *performance* individuali e organizzative:

7. Relazioni con i cittadini
8. Coordinamento con gli altri Responsabili di Area
9. Collaborazione con gli amministratori
10. Gestione del personale

Ogni indicatore è oggetto di separata valutazione e ad esso viene assegnato un punteggio **da zero a tre punti**, secondo la scala di seguito rappresentata:

- 0 = inadeguato
- 1 = appena adeguato
- 2 = pienamente adeguato
- 3 = più che adeguato

Il significato di tale valutazione è predeterminato, vale a dire che, in relazione ad un dato indicatore, sono predefiniti i punteggi derivanti dall'osservazione dei comportamenti assunti dal soggetto valutato, come di seguito descritto:

1. Autonomia, autorganizzazione, gestione di imprevisti:
 - inadeguato = incapace di organizzare e pianificare il proprio lavoro e di gestire in maniera autonoma eventuali imprevisti;
 - appena adeguato = capace di organizzare e pianificare il proprio lavoro con un minimo sostegno da parte dei colleghi o del Segretario; gestisce in maniera autonoma gli imprevisti meno impegnativi;
 - pienamente adeguato = capace di organizzare e pianificare il proprio lavoro e di gestire in maniera autonoma eventuali imprevisti, salvo in presenza di situazioni del tutto nuove o particolarmente impegnative;
 - più che adeguato = pienamente capace di organizzare e pianificare il proprio lavoro e di gestire in maniera autonoma qualsiasi tipo di imprevisto, talvolta anche al di là di quanto richiesto dal ruolo;

2. Autocontrollo della qualità, autoverifica dei tempi, gestione del *budget*:

- inadeguato = incapace di gestire i processi nei tempi previsti, di mantenere stabile lo standard qualitativo minimo richiesto e di garantire il rispetto del *budget* assegnato;
- appena adeguato = capace, generalmente, di gestire i processi nei tempi previsti, di mantenere stabile lo standard qualitativo minimo richiesto e di garantire il rispetto del *budget* assegnato;
- pienamente adeguato = capace di gestire i processi nei tempi previsti, di mantenere stabile uno standard qualitativo talvolta superiore al minimo richiesto e di garantire il rispetto del *budget* assegnato;
- più che adeguato = capace, senza eccezioni, di gestire i processi nei tempi previsti e di mantenere stabile uno standard qualitativo ottimo; riesce a conseguire risparmi sul *budget* assegnato senza incidere sulla qualità del Servizio.

3. Iniziativa, propositività e flessibilità:

- inadeguato = si limita al ruolo di mero esecutore delle direttive ricevute, è refrattario ai cambiamenti anche in presenza di mutate esigenze degli Uffici o del Servizio;
- appena adeguato = non si limita al ruolo di mero esecutore delle direttive ricevute ma le sue iniziative, generalmente, devono essere stimolate; in presenza di mutate esigenze degli Uffici o del Servizio si adopera per adeguarsi;
- pienamente adeguato = non si limita al ruolo di mero esecutore delle direttive ricevute, assume iniziative in prima persona e, in presenza di mutate esigenze degli Uffici o del Servizio, si adopera nella ricerca di una migliore qualità del Servizio;
- più che adeguato = non solo assume spesso iniziative in prima persona, ma è spesso di stimolo per i colleghi; ricerca, suggerisce e predispone gli strumenti attuativi dei programmi e progetti dell'Amministrazione, con piena disponibilità agli eventuali cambiamenti, offrendosi in prima persona di adoperarsi nella ricerca di una migliore qualità del Servizio.

4. Competenze tecniche:

- inadeguato = le sue competenze non sono sufficienti al corretto esercizio del Servizio di cui è responsabile;
- appena adeguato = le sue competenze sono, generalmente, sufficienti al corretto esercizio del Servizio di cui è responsabile, anche se talvolta ha necessità di conferma del proprio operato;
- pienamente adeguato = le sue competenze sono sempre sufficienti al corretto esercizio del Servizio di cui è responsabile;
- più che adeguato = le sue competenze sono senza dubbio sufficienti al corretto esercizio del Servizio di cui è responsabile ed è, altresì, in grado di sostenere e consigliare i colleghi.

5. Conoscenza dei processi:

- inadeguato = non conosce adeguatamente i processi amministrativi cui è preposto;
- appena adeguato = conosce adeguatamente i processi cui è preposto;
- pienamente adeguato = conosce adeguatamente i processi cui è preposto ed è, generalmente, in grado di sostituire i colleghi in caso di necessità, conoscendo a sufficienza anche alcuni processi cui non è preposto;
- più che adeguato = conosce adeguatamente i processi cui è preposto ed è quasi sempre in grado di sostituire i colleghi, conoscendo a sufficienza la maggior parte dei processi cui non è preposto.

6. Innovazione dei processi:

- inadeguato = non è in grado di suggerire nuove modalità o metodologie, anche in presenza di evidenti carenze del Servizio o dei processi;
- appena adeguato = se richiesto dagli amministratori o dal Segretario, si attiva per ricercare nuove modalità o metodologie di lavoro;
- pienamente adeguato = qualora rilevi carenze del Servizio o dei processi, autonomamente o anche su segnalazione dei colleghi, si attiva nella ricerca di nuove modalità o metodologie di lavoro;
- più che adeguato = si attiva autonomamente nella ricerca di nuove modalità o metodologie, non solo in presenza di carenze, ma anche nella prospettiva di un miglioramento.

7. Relazioni con i cittadini:

- inadeguato = non è disponibile e il suo comportamento, talvolta, cagiona lamentele;
- appena adeguato = è corretto e disponibile, nei limiti di quanto richiesto dal servizio;
- pienamente adeguato = è cortese e disponibile e si attiva per soddisfare pienamente le legittime esigenze dell'utenza;
- più che adeguato = è cortese e disponibile e si attiva per soddisfare pienamente le legittime esigenze dell'utenza, coinvolgendo, se opportuno, i colleghi, il Segretario o gli amministratori.

8. Coordinamento con gli altri Responsabili di Area:

- inadeguato = il suo rapporto con i colleghi è difficile e, talvolta, genera scontri; è scarsamente collaborativo;
- appena adeguato = il suo rapporto con i colleghi è improntato a correttezza e, se necessario per il Servizio, si presta a collaborare;
- pienamente adeguato = il suo rapporto con i colleghi è cordiale e improntato a spiccata collaboratività;
- più che adeguato = il suo rapporto con i colleghi è cordiale e tendenzialmente improntato alla reciproca condivisione delle rispettive competenze ed esperienze.

9. Collaborazione con gli amministratori:

- inadeguato = il suo rapporto con gli amministratori è difficile e, talvolta, genera scontri; è scarsamente collaborativo;
- appena adeguato = il suo rapporto con gli amministratori è improntato a correttezza e, se necessario per il Servizio, si presta a collaborare al perseguimento dei fini da questi delineati;
- pienamente adeguato = il suo rapporto con gli amministratori è improntato a spiccata collaboratività, nel perseguimento dei fini da questi delineati;
- più che adeguato = il suo rapporto con gli amministratori è cordiale e tendenzialmente improntato al perseguimento dei fini da questi delineati, anche mediante la formulazione di proposte ed idee originali.

10. Gestione del personale

- inadeguato = incapace di coordinare l'attività dell'Ufficio e/o privo di controllo sul personale;
- appena adeguato = generalmente capace di coordinare l'attività dell'Ufficio e generalmente in grado di gestire correttamente il personale;
- pienamente adeguato = capace, senza eccezioni, di pianificare le attività dell'Ufficio e di gestire adeguatamente il personale;
- più che adeguato = capace di aumentare il livello di coordinamento e di

comunicazione all'interno dell'Ufficio e di stimolare l'impegno del personale.

La **valutazione di qualità** deriva dalla somma dei punteggi conseguiti; ad ogni sommatoria corrisponde convenzionalmente una **percentuale**:

- **da 0 a 9 punti la valutazione complessiva è insufficiente** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari allo **0%**; tale valutazione comporterà, altresì, elemento atto ad avviare un procedimento di riconsiderazione del mantenimento della Responsabilità del Servizio in capo al soggetto;
- **da 10 a 13 punti la valutazione complessiva è sufficiente** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari allo **0%**;
- **da 14 a 17 punti la valutazione complessiva è discreta** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **50%**;
- **da 18 a 22 punti la valutazione complessiva è buona** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **80%**;
- **da 23 a 30 punti la valutazione complessiva è ottima** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **100%**.

La percentuale conseguita costituisce il valore α (alfa) nella scheda individuale di valutazione complessiva dei risultati e concorre alla determinazione della somma **concretamente erogabile** al valutato del compenso massimo astrattamente attribuibile, stabilito annualmente con deliberazione della Giunta comunale in una misura ricompresa, in base al CCNL, tra il 10% ed il 25% della relativa retribuzione di posizione.

Fase 2: Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati

Ogni obiettivo, previamente assegnato, caratterizzato dalla **oggettività dei risultati previsti**, dovrà essere valutato in base ad una relazione finale dalla quale il Nucleo di valutazione possa evincere il **grado di conseguimento** dei risultati stessi, espresso in una percentuale, convenzionalmente stabilita come segue:

- **il conseguimento dell'obiettivo non è stato concretamente perseguito o i risultati sono stati insoddisfacenti per cause non indipendenti dall'attività del Responsabile: la valutazione è insufficiente** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari allo **0%**; in mancanza di una congrua motivazione da parte del Responsabile, tale valutazione comporterà, altresì, elemento atto ad avviare un procedimento di riconsiderazione del mantenimento della Responsabilità del Servizio in capo al soggetto;
- **l'obiettivo è stato perseguito concretamente ma con risultati incompleti: la valutazione è sufficiente** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **0%**;
- **l'obiettivo è stato perseguito con impegno e conseguito negli aspetti principali: la valutazione è buona** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **70%**;
- **l'obiettivo è stato conseguito completamente: la valutazione è ottima** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **100%**.

La percentuale conseguita costituisce il valore β (beta) nella scheda individuale di valutazione complessiva dei risultati e concorre alla determinazione della somma **concretamente erogabile** al valutato del compenso massimo astrattamente attribuibile, stabilito annualmente con deliberazione della Giunta comunale in una misura ricompresa, in base al CCNL, tra il 10% ed il

25% della relativa retribuzione di posizione.

Qualora ad un Responsabile siano attribuiti più obiettivi, ciascuno di essi dovrà concorrere **in misura predeterminata** al grado di conseguimento di cui sopra, in modo che il totale sia, comunque, espresso in percentuale da 0 a 100%, secondo il seguente schema-esempio:

Progetti-obiettivo affidati a		, Responsabile del Servizio	
Progetto	Valore percentuale del progetto (a)	Grado di conseguimento (b)	Ponderazione (a * b / 100)
Progetto 1:	50	70	35
Progetto 2:	30	100	30
Progetto 3:	20	70	14
Totale	100		79 (=β)

Fase 3: Calcolo dell'indennità di risultato

La **valutazione complessiva** è data da una percentuale derivante dalla media della **percentuale derivante dalla valutazione sulla qualità del servizio α** (alfa) e della **percentuale di conseguimento ponderata degli obiettivi assegnati β** (beta).

Da tale valutazione si perviene alla determinazione della percentuale **concretamente erogabile** del compenso massimo astrattamente attribuibile, stabilito annualmente con deliberazione della Giunta comunale in una misura compresa, in base al CCNL, tra il 10% ed il 25% della relativa retribuzione di posizione.

Per la determinazione dell'indennità di risultato, una volta individuate, come sopra esplicito, le percentuali α e β, si procede come segue:

Criteri di valutazione	α
Conseguimento obiettivi	β
Valutazione complessiva del Responsabile (in percentuale)	$(\alpha + \beta) / 2 = \gamma$ (gamma)

Esempio di calcolo:

- la Giunta comunale ha stabilito che la percentuale massima dell'indennità di posizione che potrà essere distribuita come indennità di risultato nell'anno di riferimento è pari al **15%**;
- ον Ρεσπονσαβιλε δι Σερωπιζιο ηα οττενυτο 24 πυντι νελλα φασε δι παλυταζιονε 1 (περ ο να παλυταζιονε δελ 100%) ε ιλ ρισυλτατο δελ 79% (χομε νελλεσεμπιο σοπρα σοπρα ιποτ ιζζατο) νελλα φασε 2;
- ιλ παλορε γ si calcola, pertanto, come segue: $(100 + 79) / 2 = 89,50\%$
- **in conclusione, l'indennità di risultato sarà pari a:**

$$[\text{valore indennità di posizione}] \times 15\% \times 89,50\%$$