



#### Unione Novarese 2000

Via Roma, 16 - 28010 Caltignaga (NO) - Italy  
Tel. (+39)0321.652114 - Fax (+39)0321.652896  
Codice Fiscale: 94039790038 - Partita IVA: 01894130036  
E-Mail: [segreteria@unionenovarese2000.it](mailto:segreteria@unionenovarese2000.it)  
Posta Elettronica Certificata: [unione@pec.unionenovarese2000.it](mailto:unione@pec.unionenovarese2000.it)  
Web: <http://www.unionenovarese2000.it>



Briona, Caltignaga, Fara Novarese

## CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER L'ASSEGNAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO E DELLA PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE

### SEZIONE PRIMA: VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO

#### Fase 1 – Valutazione della qualità del servizio prestato

Sono previsti **dodici indicatori** di qualità del lavoro svolto, suddivisi in **aree di valutazione**:

Prima area: indicatori relativi alla realizzazione delle attività ed al conseguimento del risultato

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 professionali

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

Terza area: indicatori relativi alle capacità relazionali

7. Relazioni con gli utenti
8. Relazioni con i colleghi
9. Relazioni con gli amministratori

Quarta area: indicatori relativi alle capacità dirigenziali

10. Organizzazione dell'ufficio
11. Controllo della gestione dei beni affidati
12. Gestione della disciplina

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 gli utenti:

▶ 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. Relazioni con i colleghi:

▶ 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. Relazioni 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. Organizzazione dell'ufficio

▶ inadeguato = il suo ufficio è disorganizzato ed i dipendenti assegnati appaiono disorientati;

▶ appena adeguato = il suo ufficio è fondamentalmente organizzato ma alcune compiti non sono assegnati in modo del tutto chiaro;

▶ pienamente adeguato = il suo ufficio è ben organizzato e la distribuzione dei compiti presenta criticità solo in situazioni eccezionali;

▶ più che adeguato = il suo ufficio è ben organizzato e riesce a far fronte con prontezza anche a situazioni organizzative eccezionali.

#### 11. Controllo della gestione dei beni affidati

▶ inadeguato = non opera alcun controllo sui dipendenti assegnati in ordine alla gestione dei beni ad essi affidati;

▶ appena adeguato = in presenza di segnalazioni effettua le necessarie verifiche sui dipendenti assegnati in ordine alla gestione dei beni ad essi affidati;

▶ pienamente adeguato = ordinariamente ha sotto controllo i dipendenti assegnati in ordine alla gestione dei beni ad essi affidati;

▶ più che adeguato = effettua verifiche periodiche sulla gestione dei beni affidati ai dipendenti assegnati.

#### 12. Gestione della disciplina

- ▶ inadeguato = i comportamenti dei dipendenti assegnati denotano spesso un inadeguato controllo sulla disciplina;
- ▶ appena adeguato = i comportamenti dei dipendenti assegnati denotano un sufficiente controllo sulla disciplina, salvi rari casi;
- ▶ pienamente adeguato = i comportamenti dei dipendenti assegnati denotano un clima di adeguata disciplina;
- ▶ più che adeguato = i comportamenti dei dipendenti assegnati denotano un clima di adeguata disciplina e di condivisione delle relative scelte;

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

- **da 0 a 11 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 12 a 17 punti** la valutazione complessiva è sufficiente e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari allo **0%**;
- **da 18 a 23 punti** la valutazione complessiva è discreta e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **50%**;
- **da 24 a 29 punti** la valutazione complessiva è buona e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **80%**;
- **da 30 a 36 punti** la valutazione complessiva è ottima e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **100%**.

La percentuale conseguita costituisce il valore  $\alpha$  (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 nell'ambito del "piano della performance", caratterizzato dalla **oggettività dei risultati previsti**, dovrà essere valutato in base ad una relazione finale dalla quale il Collegio 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 dipendenti 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 attivamente ma i risultati appaiono inferiori alle attese: la valutazione è sufficiente** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **50%**;
- **l'obiettivo è stato perseguito con impegno e conseguito negli aspetti principali, pur apparendo i risultati ulteriormente migliorabili: la valutazione è buona** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **80%**;
- **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  $\beta$  (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:

Progetto	Valore percentuale del progetto (a)	Grado di conseguimento (b)	Ponderazione (a * b / 100)
Progetto 1:	50	80	40
Progetto 2:	30	100	30
Progetto 3:	20	50	10
Totale	100		80 (=□)

### 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** □ (alfa) e della **percentuale di conseguimento ponderata degli obiettivi assegnati** □ (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 □ e □, si procede come segue:

Criteri di valutazione	□
Conseguimento obiettivi	□
Valutazione complessiva del Responsabile (in percentuale)	$(\square + \square) / 2 = \square$ (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%**;
- un Responsabile di Servizio ha ottenuto 32 punti nella fase di valutazione 1 (per una valutazione del 100%) e il risultato dell'80% (come nell'esempio sopra sopra ipotizzato) nella fase 2;
- il valore □ si calcola, pertanto, come segue:  $(100 + 80) / 2 = \mathbf{90\%}$
- **in conclusione, l'indennità di risultato sarà pari a:**

$$[\text{valore indennità di posizione}] \times 15\% \times 90\%$$

## SEZIONE SECONDA: VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON RESPONSABILE

### Fase 1 – Valutazione della qualità del servizio prestato

Sono previsti **dieci indicatori** di qualità del lavoro svolto, suddivisi in **aree di valutazione**; ad ogni area è attribuito un **moltiplicatore**, da applicare al punteggio conseguito, finalizzato a discriminare le diverse categorie in relazione alla diversità dei ruoli ricoperti:

#### Prima area: indicatori relativi alla realizzazione delle attività ed al conseguimento del risultato

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

Moltiplicatore del punteggio totale:

- Categoria "B1": 0,8
- Categorie "B3" e "C": 1
- Categoria "D": 1,2

#### Seconda area: indicatori relativi alle capacità tecniche

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

Moltiplicatore del punteggio totale:

- Categoria "B1": 0,8
- Categorie "B3" e "C": 1
- Categoria "D": 1,1

#### Terza area: indicatori relativi alle capacità relazionali

7. Relazioni con gli utenti
8. Relazioni con i colleghi ed il Responsabile di servizio

Moltiplicatore del punteggio totale:

- Categoria "B1": 1,3
- Categorie "B3" e "C": 1
- Categoria "D": 0,8

#### Quarta area: indicatore relativo alla disciplina individuale

9. Comportamenti rilevanti disciplinarmente
10. Custodia dei beni materiali affidati

Moltiplicatore del punteggio totale:

- Categoria "B1": 1,3
- Categorie "B3" e "C": 1
- Categoria "D": 0,75

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 R.d.s.; 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 e autoverifica dei tempi:

- ▶ inadeguato = incapace di gestire i processi nei tempi previsti e/o di mantenere stabile lo standard qualitativo minimo richiesto;
- ▶ appena adeguato = capace, generalmente, di gestire i processi nei tempi previsti e di mantenere stabile lo standard qualitativo minimo richiesto;
- ▶ pienamente adeguato = capace di gestire i processi nei tempi previsti e di mantenere stabile uno standard qualitativo talvolta superiore al minimo richiesto;
- ▶ più che adeguato = capace, senza eccezioni, di gestire i processi nei tempi previsti e di mantenere stabile uno standard qualitativo ottimo.

#### 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 nuovi strumenti e modalità;
- ▶ più che adeguato = non solo assume spesso iniziative in prima persona, ma è spesso di stimolo per i colleghi; ricerca e suggerisce nuovi strumenti e modalità, con piena disponibilità agli eventuali cambiamenti.

#### 4. Competenze tecniche:

- ▶ inadeguato = le sue competenze non sono sufficienti al corretto esercizio dei compiti assegnati;
- ▶ appena adeguato = le sue competenze sono, generalmente, sufficienti al corretto esercizio dei compiti assegnati, anche se sovente ha necessità di conferma del proprio operato dal R.d.s.;
- ▶ pienamente adeguato = le sue competenze sono sempre sufficienti al corretto esercizio dei compiti assegnati e solo di rado ha necessità di conferma del proprio operato dal R.d.s.;
- ▶ più che adeguato = le sue competenze sono senza dubbio sufficienti al corretto esercizio dei compiti assegnati, senza alcuna necessità di interventi del R.d.s.

#### 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 dal R.d.s., 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 gli utenti:

- ▶ 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. Relazioni con i colleghi ed il R.d.s.:

- ▶ 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. Comportamenti rilevanti disciplinarmente:

- ▶ inadeguato = non ha remore nel porre in essere comportamenti rilevanti disciplinarmente nei limiti del rimprovero, ovvero è incorso, anche occasionalmente, in più gravi comportamenti rilevanti disciplinarmente;
- ▶ appena adeguato = è incorso occasionalmente in comportamenti rilevanti disciplinarmente non eccedenti il rimprovero;
- ▶ pienamente adeguato = non è incorso in comportamenti rilevanti disciplinarmente;
- ▶ più che adeguato = non è incorso in comportamenti rilevanti disciplinarmente ed ha anzi attitudine ad essere da esempio per i colleghi.

#### 10. Custodia dei beni affidati:

- ▶ inadeguato = non ha sufficiente cura dei beni dell'Ente che gli sono affidati;
- ▶ appena adeguato = ha cura di non causare con comportamenti superficiali il deterioramento dei beni dell'Ente che gli sono affidati;
- ▶ pienamente adeguato = si impegna a garantire che il deterioramento dei beni dell'Ente che gli sono affidati non superi quello ordinariamente prevedibile;
- ▶ più che adeguato = si impegna a prevenire, nei limiti del possibile, il deterioramento dei beni dell'Ente che gli sono affidati ed a curarne la migliore conservazione nel tempo.

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%**;
- **da 10 a 14 punti la valutazione complessiva è sufficiente** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari allo **30%**;
- **da 15 a 19 punti la valutazione complessiva è discreta** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **60%**;

- **da 20 a 24 punti la valutazione complessiva è buona** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **90%**;
- **da 25 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  $\alpha$  (alfa) nella scheda individuale di valutazione complessiva e concorre alla determinazione della somma **concretamente erogabile** al valutato del compenso massimo astrattamente attribuibile a titolo di produttività individuale.

### **Fase 2: Valutazione del grado di completamento dei Piani di lavoro**

Ogni Piano di lavoro, eventualmente e previamente assegnato, deve essere caratterizzato dalla **oggettività dei risultati previsti**, dovrà essere valutato dal competente Responsabile di Servizio, con l'attribuzione di un **punteggio**, convenzionalmente stabilito come segue:

- **il Piano di lavoro non è stato svolto o è stato svolto con risultati insufficienti per motivi dipendenti dalla volontà del lavoratore:** punteggio pari a **0**;
- **il Piano di lavoro è stato svolto con risultati sufficienti:** punteggio pari a **50**;
- **il Piano di lavoro è stato svolto con risultati buoni:** punteggio pari a **80**;
- **il Piano di lavoro è stato svolto con risultati ottimi:** punteggio pari a **100**.

Il punteggio conseguito costituisce il valore  $\beta$  (beta) nella scheda individuale di valutazione complessiva.

### **Fase 3: Corresponsione della produttività**

La **valutazione complessiva** è data dalla ponderazione in un rapporto 4 a 1 della **valutazione sulla qualità del servizio**  $\alpha$  (alfa) e della **valutazione sul grado di completamento dei Piani di lavoro assegnati**  $\beta$  (beta), ovviamente se assegnato; in assenza di assegnazione del piano di lavoro, la valutazione complessiva è collegata esclusivamente al valore  $\beta$  (in tal caso  $\alpha = \beta$ ).

Da tale valutazione si perviene alla determinazione della somma **concretamente erogabile** della produttività massima astrattamente attribuibile.

Per la determinazione si procede come segue:

Punteggio di qualità	$\alpha$
Piani di lavoro	$\beta$
Valutazione complessiva	$(4\alpha + \beta) / 5 = \gamma$ (gamma)

Il valore  $\gamma$  (gamma) viene trasformato in una percentuale, da applicare al valore massimo assegnabile a titolo di produttività.

#### **Esempio di calcolo:**

- il valore massimo della produttività individuale per una unità di personale "P" è pari, nell'anno di riferimento, ad **€ 500,00**;
- P ha ottenuto 90 punti nella fase di valutazione 1 e 60 punti nella fase 2;
- il valore  $\gamma$  si calcola, pertanto, come segue:  $(4 \times 90 + 60) / 5 = 84$
- **in conclusione, la produttività erogata sarà pari a:**

$$\text{€ } 500,00 \times 84\% = \text{€ } 420,00$$

## SEZIONE TERZA: VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

### Fase 1 – Valutazione della qualità del servizio prestato

La valutazione si svolge in base ai seguenti criteri fondamentali, connessi con la specificità del ruolo delineato nel sistema delle Autonomie locali:

- collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa agli Organi istituzionali,
- coordinamento delle attività dell'Ente,
- coinvolgimento dei Responsabili di Servizio,
- incarichi aggiuntivi (Responsabilità di Servizio),
- gestione delle risorse umane nell'ambito dei poteri di coordinamento,
- gestione del ruolo di Responsabile della prevenzione della corruzione (RPC)

Sono previsti, pertanto, **dieci indicatori** di qualità del lavoro svolto:

1. Autonomia, autorganizzazione, gestione di imprevisti
2. Iniziativa, propositività e flessibilità
3. Competenze tecniche
4. Innovazione della struttura amministrativa
5. Gestione dei dipendenti
6. Assistenza agli amministratori
7. Coordinamento dei Responsabili di Servizio
8. Svolgimento di incarichi aggiuntivi (Responsabilità di Servizio)
9. Attuazione delle norme su trasparenza e prevenzione della corruzione
10. Gestione della disciplina

Ogni indicatore è oggetto di separata valutazione da parte del Sindaco 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 lavoro e di gestire in maniera autonoma eventuali imprevisti;

► appena adeguato = capace di organizzare e pianificare il lavoro con un minimo sostegno da parte dei dipendenti; gestisce in maniera autonoma gli imprevisti meno impegnativi;

► pienamente adeguato = capace di organizzare e pianificare il 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 lavoro e di gestire in maniera autonoma qualsiasi tipo di imprevisto, talvolta anche al di là di quanto richiesto dal ruolo;

#### 2. 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 dell'Amministrazione;

► 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 dell'Amministrazione 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 dell'Amministrazione, si

adopera nella ricerca di una migliore qualità dei Servizi;

▶ più che adeguato = non solo assume iniziative in prima persona, ma è spesso di stimolo per i dipendenti e gli Amministratori; 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 dei Servizi.

### 3. Competenze tecniche:

▶ inadeguato = le sue competenze non sono sufficienti al corretto esercizio della Funzione;

▶ appena adeguato = le sue competenze sono, generalmente, sufficienti al corretto esercizio della Funzione, anche se talvolta ha necessità di conferma del proprio operato;

▶ pienamente adeguato = le sue competenze sono sempre sufficienti al corretto esercizio della Funzione;

▶ più che adeguato = le sue competenze sono senza dubbio sufficienti al corretto esercizio della Funzione ed è, altresì, in grado di sostenere e consigliare i Responsabili dei Servizi e gli Amministratori.

### 4. Innovazione della struttura amministrativa:

▶ inadeguato = non è in grado di suggerire nuove modalità o metodologie, anche in presenza di evidenti carenze della struttura;

▶ appena adeguato = se richiesto dagli Amministratori, si attiva per ricercare nuove modalità o metodologie di lavoro;

▶ pienamente adeguato = qualora rilevi carenze della struttura, autonomamente o su segnalazione degli Amministratori, 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.

### 5. Gestione dei dipendenti:

▶ inadeguato = il suo rapporto con i dipendenti è difficile e, talvolta, genera scontri; è scarsamente collaborativo e improntato a mera autoritarità;

▶ appena adeguato = il suo rapporto con i dipendenti è improntato a correttezza e, se necessario per i Servizi, si presta a collaborare; spesso si comporta in modo autoritario;

▶ pienamente adeguato = il suo rapporto con i dipendenti è cordiale e improntato a spiccata collaboratività; generalmente gli viene riconosciuta una certa autorevolezza.

▶ più che adeguato = il suo rapporto con i dipendenti è cordiale e tendenzialmente improntato alla reciproca condivisione delle rispettive competenze ed esperienze; non è mai autoritario ma è seguito per la sua autorevolezza.

### 6. Assistenza agli amministratori:

▶ inadeguato = il suo rapporto con gli amministratori è difficile e, talvolta, genera scontri; è scarsamente collaborativo; è incapace di fornire adeguata assistenza e consulenza giuridico-amministrativa;

▶ appena adeguato = il suo rapporto con gli amministratori è improntato a correttezza e, se necessario per i Servizi, si presta a collaborare al perseguimento dei fini da questi delineati; generalmente capace di fornire adeguata assistenza e consulenza giuridico-amministrativa;

▶ pienamente adeguato = il suo rapporto con gli amministratori è improntato a spiccata collaboratività, nel perseguimento dei fini da questi delineati; fornisce adeguata assistenza e consulenza giuridico-amministrativa;

▶ 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; capace di fornire adeguata assistenza e consulenza giuridico-amministrativa e di suggerire percorsi gestionali produttivi.

### 7. Coordinamento dei Responsabili di Servizio:

▶ inadeguato = incapace di coordinare l'attività degli Uffici e dei Servizi;

▶ appena adeguato = generalmente capace di coordinare l'attività degli Uffici e dei Servizi;

▶ pienamente adeguato = capace, senza eccezioni, di pianificare le attività comuni degli Uffici e

dei Servizi;

▶ più che adeguato = capace di aumentare il livello di coordinamento e di comunicazione fra gli Uffici ed i Servizi.

#### 8. Incarichi aggiuntivi:

▶ inadeguato = incapace di ottemperare agli incarichi aggiuntivi assegnati;

▶ appena adeguato = generalmente capace di ottemperare agli incarichi aggiuntivi assegnati;

▶ pienamente adeguato = capace di ottemperare con profitto agli incarichi aggiuntivi assegnati;

▶ più che adeguato = capace di ottemperare con profitto agli incarichi aggiuntivi assegnati, assumendo anche l'iniziativa nella ricerca della soluzione di problematiche gestionali.

#### 9. Attuazione delle norme su trasparenza e prevenzione della corruzione:

▶ inadeguato = incapace di ottemperare agli adempimenti di legge;

▶ appena adeguato = generalmente capace di ottemperare agli adempimenti di legge;

▶ pienamente adeguato = capace di ottemperare pienamente agli adempimenti di legge;

▶ più che adeguato = capace di ottemperare pienamente agli adempimenti di legge e propositivo rispetto al più ampio perseguimento dei fini stabiliti dalla medesima.

#### 10. Gestione della disciplina:

▶ inadeguato = incapace di mantenere adeguata disciplina nella struttura;

▶ appena adeguato = generalmente capace di mantenere adeguata disciplina nella struttura;

▶ pienamente adeguato = capace di mantenere costantemente adeguata disciplina nella struttura;

▶ più che adeguato = capace di mantenere costantemente adeguata disciplina nella struttura e di promuovere un complessivo miglioramento del clima disciplinare.

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 18 punti la valutazione complessiva è discreta** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **50%**;
- **da 19 a 24 punti la valutazione complessiva è buona** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **80%**;
- **da 25 a 30 punti la valutazione complessiva è ottima** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **100%**.

In presenza di **convenzione di Segreteria**, ogni Sindaco esprime la propria valutazione dei punteggi da assegnare.

Il Collegio di valutazione, preso atto delle risultanze di tutte le schede, procede a calcolare la **media aritmetica dei punteggi assegnati**, in base alla quale viene assegnata la valutazione di cui sopra.

La percentuale corrispondente alla valutazione conseguita costituisce il valore  $\alpha$  (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 nella misura massima del 10% della retribuzione in godimento.

### **Fase 2: Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati**

Si rinvia all'analoga Fase della Sezione Prima.

### 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**  $\alpha$  (alfa) e della **percentuale di conseguimento ponderata degli obiettivi assegnati**  $\beta$  (beta).

Da tale valutazione si perviene alla determinazione della percentuale **concretamente erogabile** del compenso massimo astrattamente attribuibile, stabilito annualmente con deliberazione della Giunta comunale nella misura massima del 10% della retribuzione in godimento.

A causa della peculiarità del ruolo, il quale è lavorativamente sbilanciato verso l'ottemperanza di una serie di adempimenti normativi, il peso ponderato della valutazione di qualità e degli obiettivi assegnati è **nell'ordine del 70% e 30%**.

Pertanto, per la determinazione dell'indennità di risultato, una volta individuate, come sopra esplicitato, le percentuali  $\alpha$  e  $\beta$ , si procede come segue:

Criteri di valutazione	$\alpha$
Conseguimento obiettivi	$\beta$
Valutazione complessiva del Responsabile (in percentuale)	$(70\alpha + 30\beta) / 100 = \gamma$ (gamma)

#### Esempio di calcolo:

- la Giunta comunale ha stabilito che la percentuale massima della retribuzione che potrà essere attribuita come indennità di risultato nell'anno di riferimento è pari al **10%**;
- il Segretario ha ottenuto 26 punti nella fase di valutazione 1 (per una valutazione del 100%) e il risultato dell'80% nella fase 2;
- il valore  $\alpha$  si calcola, pertanto, come segue:  $(70 \times 100 + 30 \times 80) / 100 = 94\%$
- **in conclusione, l'indennità di risultato sarà pari a:**

$$[\text{valore retribuzione}] \times 10\% \times 94\%$$