

## VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO

### **Fase II - Valutazione della qualità del servizio prestato**

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

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

1. Autonomia, autorganizzazione, gestione di imprevisti
2. Gestione del *budget*
3. Iniziativa, propositività e flessibilità

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

4. Competenze tecniche
5. Qualità e tempismo delle pratiche
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

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. Gestione del *budget*:
  - inadeguato = incapace di garantire il rispetto del *budget* assegnato;
  - appena adeguato = capace, generalmente, di garantire il rispetto del *budget* assegnato;
  - pienamente adeguato = capace, senza eccezioni, di garantire il rispetto del *budget* assegnato;

- più che adeguato = capace di 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. Qualità e tempismo delle pratiche:

- inadeguato = incapace di gestire i processi nei tempi previsti e/o di mantenere lo standard qualitativo minimo richiesto;
- appena adeguato = capace, generalmente, di gestire i processi nei tempi previsti e di mantenere lo standard qualitativo minimo richiesto;
- pienamente adeguato = capace di gestire i processi nei tempi previsti e di mantenere 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.

### 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 necessario, 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 cordiale e improntato a spiccata collaboratività al perseguimento dei fini da questi delineati;
- più che adeguato = il suo rapporto con gli amministratori è cordiale e tendenzialmente improntato alla partecipazione convinta al perseguimento dei fini da questi delineati.

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA

La **valutazione complessiva** è data dalla somma dei punteggi attribuiti; ad ogni valutazione corrisponde la **percentuale** che concorre, con la valutazione sui Progetti-obiettivo, alla determinazione della somma **concretamente erogabile** 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:

**da 0 a 8 punti la valutazione complessiva è insufficiente** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari allo **0%**;

**da 9 a 12 punti la valutazione complessiva è sufficiente** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **20%**;

**da 13 a 16 punti la valutazione complessiva è discreta** e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al **60%**;

da 17 a 21 punti la valutazione complessiva è buona e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al 90%;

da 22 a 27 punti la valutazione complessiva è ottima e corrisponde ad una percentuale del compenso massimo pari al 100%.

La percentuale così individuata costituisce il valore  $\alpha$  (alfa) nella scheda individuale di valutazione complessiva dei risultati.

**Tab. 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 sia possibile evincere il grado di conseguimento dei risultati stessi, espresso in percentuale (da 0 a 100%).

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:

Progetti-obiettivo affidati a		, Responsabile del Servizio		
Progetto	Valore percentuale del progetto (a)	Grado di conseguimento (b)	Ponderazione (a * b / 100)	
Progetto 1:				
Progetto 2:				
Progetto 3:				
Totale		100	$\beta$	

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

La valutazione complessiva è data dalla percentuale di conseguimento ponderata degli obiettivi assegnati, che concorre, con la valutazione sulla qualità del servizio, alla determinazione della somma concretamente erogabile al valutato 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: tale percentuale costituisce il valore  $\beta$  (beta) nella scheda individuale di valutazione complessiva dei risultati.

**Tab. 3: Calcolo posizione dell'Indennità di risultato**

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

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

Il valore  $\gamma$  esprime la percentuale concretamente erogabile del compenso massimo astrattamente al Responsabile di Servizio, esempio:

indennità di posizione = € 7.000,00

percentuale massima deliberata = 20% = € 1.400

$\gamma = 87,50\%$

indennità di risultato = € 1.400 x 87,50% = € 1.225,00



**INDICATORI DI VALUTAZIONE SPECIFICI PER IL SEGRETARIO COMUNALE**  
(ai sensi dell'art. 42 del vigente CCNL e della Deliberazione C.d.A. AGES n. 389 del 24/09/2002)

La valutazione deve tenere conto:

- 1). dei seguenti criteri connessi con la specificità del ruolo:
  - collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa al Sindaco,
  - collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa alla Giunta,
  - collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa al Consiglio,
  - collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa alle Commissioni consiliari,
  - partecipazione alle sedute di Giunta e Consiglio;
  - 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;
- 2) degli eventuali obiettivi assegnati, in relazione alla qualifica di Responsabile di Servizio.

La valutazione viene espressa sulla base del metodo e dei criteri di valutazione approvati dalla Giunta comunale per i Responsabili di Servizio, con l'integrazione dei seguenti criteri di qualità, e, in relazione alla specificità del ruolo, con diversa ponderazione del rapporto qualità del servizio/obiettivi, che è stabilita nella misura 70%/30%:

**Quarta area: indicatori aggiuntivi per il Segretario comunale**

**10. 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.

**11. Qualità dell'assistenza agli Amministratori:**

- inadeguato = incapace di fornire adeguata assistenza e consulenza giuridico-amministrativa;
- appena adeguato = generalmente capace di fornire adeguata assistenza e consulenza giuridico-amministrativa;
- pienamente adeguato = capace, senza eccezioni, di fornire adeguata assistenza e consulenza giuridico-amministrativa;
- più che adeguato = capace, senza eccezioni, di fornire adeguata assistenza e consulenza giuridico-amministrativa e di suggerire percorsi gestionali produttivi.

**12. 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.

I punteggi necessari al conseguimento dei livelli retributivi sono variati di conseguenza:

- fino a 11: insufficiente
- da 12 a 15: sufficiente
- da 16 a 19: discreto
- da 20 a 24: buono
- da 25: ottimo

