

**DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE**



**COMUNE DI ANZOLA DELL'EMILIA**

**PROVINCIA DI BOLOGNA**

**COPIA**

Comunicata ai Capigruppo Consiliari  
il 07/06/2012 Nr. Prot. 9914

APPROVAZIONE METODOLOGIA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DEI RISULTATI E DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA DEI DIPENDENTI, DEI  
DIRETTORI DI AREA E DEL SEGRETARIO GENERALE.

Nr. Progr. **97**  
Data **05/06/2012**  
Seduta NR. **23**  
Titolo **1**  
Classe **9**  
Sottoclasse **0**

L'anno *DUEMILADODICI* questo giorno *CINQUE* del mese di *GIUGNO* alle ore *10:30* convocata con le prescritte modalità, nella Sede Municipale si è riunita la Giunta Comunale.

Fatto l'appello nominale risultano:

<i>Cognome e Nome</i>	<i>Carica</i>	<i>Presente</i>
ROPA LORIS	SINDACO	S
LAZZARI MASSIMILIANO	VICE SINDACO	S
CASTELLUCCI CARLO	ASSESSORE	S
COCCHI MIRNA	ASSESSORE	S
MANFREDINI SILVIA	ASSESSORE	S
MONARI CARLO	ASSESSORE	S
<i>Totale Presenti: 6</i>		<i>Totali Assenti: 0</i>

Assenti giustificati i signori:

Nessun convocato risulta assente giustificato

Partecipa il SEGRETARIO GENERALE del Comune, CICCIA ANNA ROSA.

Il Sig. ROPA LORIS in qualità di SINDACO assume la presidenza e, constatata la legalità della adunanza, dichiara aperta la seduta invitando la Giunta a deliberare sull'oggetto sopra indicato.

**OGGETTO:**

**APPROVAZIONE METODOLOGIA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA DEI DIPENDENTI, DEI DIRETTORI DI AREA E DEL SEGRETARIO GENERALE.**

**LA GIUNTA COMUNALE**

Richiamato il Decreto Legislativo n. 150/2009 che ha innovato la normativa in materia di valutazione dei risultati e della prestazione lavorativa dei lavoratori del pubblico impiego;

Richiamate le deliberazioni di:

- C.C. n. 21 del 28 marzo 2012 con la quale veniva approvata la convenzione con i Comuni di Anzola dell'Emilia, Calderara di Reno, Crevalcore, Sala Bolognese, San Giovanni in Persiceto e Sant'Agata Bolognese, per la gestione congiunta del Servizio di Nucleo di Valutazione, dove veniva indicato il Comune di Anzola dell'Emilia, quale Comune capo convenzione;
- G.C. n. 76 del 24 aprile 2012 con la quale si dava attivazione alla convenzione sopracitata individuando il Nucleo di Valutazione del Comune di Anzola dell'Emilia quale Nucleo sopracomunale;

Visto che il Nucleo di Valutazione ha presentato in data 11 maggio 2012 la proposta di metodologia di valutazione del Personale Dirigente e Posizioni Organizzative;

Visto il Titolo II del vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, che regolamenta il ciclo di gestione, misurazione e valutazione della performance, in applicazione del quale sono stati realizzati i documenti allegati:

- a) Manuale del sistema di misurazione della performance individuale dei dipendenti;
- b) Manuale del sistema di misurazione della performance individuale dei Direttori d'Area;
- c) Manuale di valutazione del Segretario Generale;

Considerato che il documento di cui alla lettera a) è stato illustrato alle OO.SS. e alle RSU in diversi incontri, di cui l'ultimo il 5 maggio 2011, nel quale le stesse si sono espresse favorevolmente al documento, anche in considerazione che si sono accettati alcuni suggerimenti correttivi, ed è stato già approvato dalla Giunta Comunale con proprio atto n. 79 del 12 maggio 2011;

Visti:

- il Decreto Legislativo n. 267/2000;
- il Decreto Legislativo n. 165/2001;
- il Decreto Legislativo n. 150/2009;
- lo Statuto Comunale;
- il vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi;

Udita l'esposizione degli oggetti da parte del Direttore Generale;

Dato atto che è stato acquisito il parere favorevole espresso dal Direttore Generale in ordine alla regolarità tecnica;

Con voti unanimi resi nei modi di legge

**D E L I B E R A**

- 1) Di confermare il sistema di misurazione della performance individuale dei dipendenti, già approvato con propria deliberazione n. 79 del 12 maggio 2011;

- 2) Di approvare la metodologia per la valutazione della prestazione dei Dirigenti/Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia;
- 3) Di approvare il sistema di valutazione del Segretario Generale;
- 4) Il manuale di cui al punto 1) è già applicato dall'anno 2011. Si rinvia ad un proprio e successivo atto la definizione delle fasce di merito così come previsto dal vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, in attesa di chiarimenti da parte degli organi competenti circa l'esatta interpretazione della normativa vigente. Pertanto saranno attivate le conseguenti relazioni sindacali;
- 5) Di stabilire che i suddetti documenti saranno pubblicati sul sito del Comune di Anzola dell'Emilia;

Con separata ed unanime votazione si dichiara immediatamente eseguibile la presente deliberazione, ai sensi dell'art. 134 - 4° comma - del Decreto Legislativo 18.08.2000 n. 267.



Comune di Anzola dell'Emilia

# **Sistema di misurazione della performance individuale dei dipendenti**

## INDICE:

<b>PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>OBIETTIVI.....</b>	<b>3</b>
<b>OGGETTO.....</b>	<b>4</b>
<b>SOGGETTI.....</b>	<b>4</b>
<b>PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA.....</b>	<b>5</b>
<b>METODOLOGIA PER IL PERSONALE NON RESPONSABILE DI STRUTTURA APICALE.....</b>	<b>6</b>
<b>METODOLOGIA PER IL PERSONALE DIRIGENTE O RESPONSABILE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>METODOLOGIA PER VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE .....</b>	<b>13</b>

## **PREMESSA**

Il presente manuale è stato predisposto al fine di definire le regole e le modalità di valutazione del personale del Comune di Anzola dell'Emilia in coerenza con quanto disposto dal Decreto Legislativo n. 150/2009 e dal CCNL 01.04.1999 e successive modificazioni.

Esso rappresenta uno strumento di trasparenza con il quale l'Ente esplicita i criteri e la metodologia che presiedono al processo di valutazione e crea un sistema formalizzato di regole comuni che guidano gli attori del processo di valutazione e facilitano il confronto sulla prestazione. Le regole, i processi e gli indicatori sono noti a tutti i soggetti coinvolti prima che abbia inizio il processo di valutazione.

Il sistema di valutazione descritto nel presente manuale, è integrato nel più complesso processo di programmazione, gestione e controllo previsto dalle norme vigenti e recepito nel Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, secondo i seguenti principi:

1. i risultati valutati nel sistema sono coerenti con gli obiettivi definiti negli strumenti di programmazione;
2. il sistema di valutazione dei dipendenti è integrato e coerente con i sistemi di valutazione dell'ente per le prestazioni di P.O. e Dirigenti;
3. gli obiettivi assegnati a Dirigenti, P.O. e dipendenti dovranno essere tra loro coerenti.

Si tratta di un sistema cosiddetto *misto* nel quale interviene sia la valutazione dei risultati conseguiti che quella relativa alle competenze ed ai comportamenti organizzativi posti in essere dai dipendenti prevedendo quindi nel processo l'intervento di elementi sia di carattere quantitativo che qualitativo.

L'obiettivo che tale sistema di valutazione si pone è quello della ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, al fine di innalzare i livelli di qualità contenendo al contempo i costi dei servizi pubblici offerti ai cittadini e alle imprese.

La valorizzazione del merito ed il riconoscimento di responsabilità specifiche dei dirigenti, delle P.O. e dei dipendenti tutti sono alla base della metodologia adottata. Il processo valutativo descritto si pone inoltre l'obiettivo di sostenere i processi di crescita dei singoli individui, di costruire la base di riferimento per la definizione delle politiche del personale e integrarsi con i piani della formazione ed il sistema incentivante nella sua più ampia accezione.

## **OBIETTIVI**

Il sistema di valutazione del Comune di Anzola dell'Emilia si pone i seguenti obiettivi:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona

- valorizzare le risorse professionali dell'Ente, promuovendo percorsi di crescita delle competenze individuali tesi al miglioramento della performance
- creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra gli attori del processo di valutazione come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione mediante l'esplicitazione degli aspetti positivi e delle criticità nello svolgimento del lavoro
- sostenere il senso di partecipazione e responsabilità del personale nella realizzazione degli obiettivi dell'ente e accrescere in tal modo il senso di appartenenza all'organizzazione
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole
- premiare la performance con opportuni sistemi incentivanti.

## **OGGETTO**

Oggetto della valutazione sono:

- a) gli obiettivi di PEG (individuali o di gruppo);
- b) la qualità del contributo individuale alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- c) le competenze dimostrate e i comportamenti organizzativi.

La valutazione relativa agli elementi indicati riguarda la prestazione lavorativa annuale ed ha effetti sull'incentivo di produttività.

In particolare:

- 1) La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è finalizzata a rilevare il "risultato" del lavoro individuale o di gruppo dei dipendenti in termini di raggiungimento di obiettivi di sviluppo, miglioramento e mantenimento (questi ultimi intesi come svolgimento di attività ordinaria/istituzionale con il mantenimento dei relativi standard).
- 2) La valutazione degli elementi di cui ai precedenti punti b) e c) riguarda comportamenti direttamente osservabili nella vita organizzativa quotidiana che sono causalmente collegati alla prestazione lavorativa individuale; viene effettuata considerando i comportamenti agiti e le competenze dimostrate rispetto all'ambito gestionale (come si gestisce la propria attività), relazionale (come ci si rapporta con gli altri) e innovativo (propositività e disponibilità al cambiamento).

## **SOGGETTI**

I soggetti coinvolti nel processo valutativo, individuati all'art. 42 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, sono:

- 1) il Nucleo di Valutazione, che valuta le prestazioni dei Dirigenti/PO e coordina e monitora il processo valutativo garantendone omogeneità di applicazione all'interno dell'Ente;

- 2) I Dirigenti di Area e le Posizioni Organizzative espressamente delegate, che effettuano la valutazione della performance dei dipendenti assegnati anche attraverso una differenziazione delle valutazioni; per il personale assegnato durante l'anno dovrà essere sentito il dirigente nel cui servizio era precedentemente collocato;
- 3) Il Servizio Gestione Risorse Umane, che supporta i soggetti coinvolti nello svolgimento di tutte le fasi del processo.

## **PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA**

Il processo valutativo, come disciplinato al Capo II del Titolo II del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, si articola nelle seguenti fasi:

- illustrazione al soggetto valutato della scheda individuale che riporta gli obiettivi (ed i relativi indicatori di risultato) in cui è coinvolto e alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare. Insieme agli obiettivi vengono illustrati gli ulteriori elementi di valutazione riferiti alle competenze ed ai comportamenti organizzativi.
- effettuazione di una verifica intermedia attraverso una specifica riunione con tutti i valutati in relazione allo stato di avanzamento degli obiettivi anche al fine di individuare azioni e strumenti idonei al superamento di eventuali criticità riscontrate;
- incontro individuale con ogni singolo soggetto per il quale sussistono fatti e/o difficoltà riscontrate che potrebbero portare ad una valutazione finale dell'apporto individuale non in linea con le attese al fine di consentire di adeguare il proprio lavoro e comportamenti all'obiettivo. Nella scheda di valutazione saranno indicati gli esiti del confronto della fase intermedia;
- illustrazione a consuntivo dei risultati complessivi raggiunti dal servizio e effettuazione di colloqui individuali con i dipendenti per analizzare la prestazione dell'anno trascorso relativamente ai comportamenti organizzativi e consegna della scheda individuale riportante il risultato della valutazione unitamente alle indicazioni per il miglioramento della prestazione che verrà firmata per presa visione.

Nel caso in cui il dipendente non accetti l'esito della scheda di valutazione, potrà esporre le proprie osservazioni in forma scritta al soggetto che lo ha valutato entro 10 giorni dalla data di consegna della scheda. Il valutatore è tenuto a dare risposta scritta entro i successivi 10 giorni.

I dipendenti non Responsabili di strutture apicali, in caso di mancata risposta o di risposta ritenuta insufficiente, possono richiedere, entro i successivi 10 giorni, l'intervento del Segretario Generale che si pronuncerà sulla corretta applicazione del sistema valutativo.



## **METODOLOGIA PER IL PERSONALE NON RESPONSABILE DI STRUTTURA APICALE**

### **La valutazione dei risultati**

La valutazione dei risultati è strettamente collegata al sistema di programmazione e controllo dell'ente, così come descritto nel vigente Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, che contempla la definizione e assegnazione degli obiettivi nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG).

Gli obiettivi devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari
- riferibili ad un arco temporale precisato.

All'interno di ciascun servizio verranno individuati ad inizio anno gli obiettivi, il loro peso, gli indicatori di risultato ad essi collegati ed il personale coinvolto nella realizzazione di ciascun obiettivo. Gli obiettivi dovranno essere attentamente monitorati in corso d'anno anche al fine di apportare eventuali modifiche ed integrazioni in relazione all'andamento effettivo della gestione.

Ogni dipendente verrà valutato sugli obiettivi a lui assegnati individualmente e/o come componente del servizio.

I risultati relativi agli obiettivi assegnati ai dipendenti vengono valutati al 31.12 di ogni anno sulla base degli indicatori previsti.

Il punteggio ottenuto per ogni obiettivo corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Il punteggio finale per la parte risultati sarà dato dalla media ponderata dei punteggi ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati al dipendente sulla base del peso ad essi attribuito.

La qualità del contributo individuale alla performance dell'unità organizzativa

**Si considerano i comportamenti agiti rispetto all'ambito gestionale ovvero relativamente a come si gestisce la propria attività ponendo attenzione agli elementi sotto elencati.**

## AMBITO GESTIONALE – CAT. A-B-C

<b>IMPEGNO E AFFIDABILITA' NEL RUOLO LAVORATIVO</b>	<b>Definizione:</b> Svolgere la propria attività in linea con gli indirizzi dell'amministrazione, fare il proprio dovere e mantenere gli impegni che sono stati assegnati
<b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nello svolgimento della propria attività dimostra di conoscere il funzionamento e le regole dell'organizzazione</li> <li>• E' capace di assumere autonome decisioni operative coerentemente alle indicazioni ricevute e alle norme specifiche di riferimento</li> <li>• Svolge la propria attività con precisione.</li> </ul>
<b>ATTENZIONE ALLA QUALITA' PER LA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA</b>	<b>Definizione:</b> Perseguire una gestione quotidiana coerente alle esigenze dell'utenza, che garantisca buona qualità e tempestività anche a fronte di un contesto organizzativo complesso e dinamico
<b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le esigenze dell'utente sono correttamente interpretate e le risposte risultano pertanto coerenti rispetto al bisogno espresso</li> <li>• Sa gestire cambiamenti di procedura orientati al miglioramento della soddisfazione dell'utente quale dimostrazione della capacità di ascolto, analisi e selezione dei bisogni dello stesso.</li> </ul>
<b>RISPETTO DEI TEMPI</b>	<b>Definizione:</b> Svolgere la propria attività nei tempi richiesti e funzionali alla ottimizzazione dei processi
<b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di rispettare i tempi assegnati</li> <li>• Capacità di migliorare i tempi di esecuzione delle fasi assegnate</li> </ul>

**\*per la cat. A : Sa gestire cambiamenti di procedura orientati al miglioramento della soddisfazione dell'utente quale dimostrazione della capacità di ascolto e relazione con l'utenza**

## AMBITO GESTIONALE – CAT. D

<b>GESTIONE DEL RUOLO</b>	<b>Definizione:</b> Svolgere la propria attività in linea con gli indirizzi dell'amministrazione e mantenere gli impegni che sono stati assegnati coerenti al ruolo direttivo ricoperto
<b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori valorizzando l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale e l'orientamento al risultato</li> </ul>
<b>ATTENZIONE ALLA QUALITA' PER LA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA</b>	<b>Definizione:</b> Perseguire una gestione del servizio coerente alle esigenze dell'utenza, che garantisca buona qualità e tempestività anche a fronte di un contesto organizzativo complesso e dinamico
<b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le esigenze dell'utente sono correttamente interpretate e le risposte organizzative risultano pertanto coerenti rispetto al bisogno espresso</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sa attivare cambiamenti di procedura orientati al miglioramento della soddisfazione dell'utente quale output della capacità di ascolto, analisi e selezione dei bisogni dello stesso</li> </ul>

### **La valutazione delle competenze dimostrate e dei comportamenti organizzativi**

Si considerano i comportamenti agiti rispetto all'ambito relazionale (come ci si rapporta con gli altri) e innovativo (propositività e disponibilità al cambiamento).

## AMBITO RELAZIONALE (CAT. A-B-C)

<p><b>CAPACITA' DI COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE (SIA ALL'INTERNO DELL'ENTE CHE CON ALTRI ENTI)</b></p>	<p><b>Definizione:</b> Operare in contesti organizzativi e culturali eterogenei per contribuire alla realizzazione delle attività dell'ente sia nell'ambito della propria unità/servizio che nell'ambito di servizi diversi; comprendere i rispettivi obiettivi ed approcci, coordinare i propri comportamenti con quelli degli altri.</p>
<p><b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimostra disponibilità nei confronti dei colleghi, integrando le proprie energie con quelle degli altri</li> <li>• Condivide le informazioni utili/rilevanti al fine di assolvere in maniera efficiente ed efficace i rispettivi compiti</li> <li>• Condivide obiettivi e responsabilità assegnati al gruppo, vi partecipa attivamente e ne accetta l'assegnazione di ruoli e compiti adoperandosi per realizzare con puntualità e precisione i propri</li> </ul>
<p><b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA</b></p>	<p><b>Definizione:</b> Gestire la propria attività in maniera adeguata rispetto all'utenza interna ed esterna in applicazione dei principi di trasparenza, coordinamento ed efficacia dell'attività svolta</p>
<p><b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relazione con l'utenza interna è improntata al rispetto dei ruoli e delle competenze e ad un approccio sinergico finalizzato alla soluzione dei problemi ed alla gestione delle attività</li> <li>• La relazione con l'utenza esterna è orientata alla soddisfazione del bisogno, all'instaurazione di relazioni positive di ascolto e di indirizzo dell'utente, nella consapevolezza di dover favorire la buona immagine dell'Ente .</li> </ul>

## AMBITO RELAZIONALE (CAT. D)

<b>CAPACITA' DI COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE (SIA ALL'INTERNO DELL'ENTE CHE CON ALTRI ENTI)</b>	<b>Definizione:</b> Operare in contesti organizzativi e culturali eterogenei per contribuire alla realizzazione delle attività dell'ente sia nell'ambito della propria unità/servizio che nell'ambito di servizi diversi; comprendere i rispettivi obiettivi ed approcci, coordinare i propri comportamenti con quelli degli altri.
<b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici</li> </ul>
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA INTERNA ED ESTERNA</b>	<b>Definizione:</b> Gestire la propria attività in maniera adeguata rispetto all'utenza interna ed esterna in applicazione dei principi di trasparenza, coordinamento ed efficacia dell' attività svolta
<b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relazione con l'utenza interna è improntata al rispetto dei ruoli e delle competenze e ad un approccio sinergico finalizzato alla soluzione dei problemi ed alla gestione delle attività</li> <li>• Orientamento al cittadino-cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine, i valori e gli obiettivi dell'Ente</li> </ul>

### AMBITO INNOVATIVO (CAT. A-B-C)

<b>FLESSIBILITA' E CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO</b>	<b>Definizione:</b> Disponibilità al cambiamento di prodotto e processo ed all'aggiornamento professionale
<b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E' disponibile a cambiare il proprio modo di lavorare per adattarsi alla mutata situazione</li> <li>• E' disponibile ad acquisire nuove competenze sia con riferimento all'utilizzo di nuove tecnologie che all'acquisizione di nuove funzioni all'interno dell'Ente</li> </ul>
<b>PROPOSITIVITA' E SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE</b>	<b>Definizione:</b> Trovare soluzioni innovative ampliando i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi; produrre idee alternative; cogliere nuove opportunità anche tecnologiche per realizzare gli obiettivi dati
<b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E' capace di proporre soluzioni, strumenti e metodologie innovative per semplificare l'attività lavorativa oltre che per migliorarne al contempo l'efficienza e l'efficacia (con attenzione anche al rapporto costi/benefici, risorse/risultati)</li> </ul>
<b>PROBLEM SOLVING</b>	<b>Definizione:</b> Capacità di prevenire e risolvere problemi e conflitti adottando le soluzioni più adeguate in relazione al contesto organizzativo
<b>COMPORAMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E' capace di individuare e analizzare il problema; evidenziarne i punti critici; proporre soluzioni organizzative e gestionali</li> </ul>

## AMBITO INNOVATIVO (CAT. D)

<b>FLESSIBILITA' E CAPACITA' DI ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO</b>	<b>Definizione:</b> Disponibilità al cambiamento di prodotto e processo
<b>COMPORTEMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E' capace, anche attraverso il proprio aggiornamento professionale, di garantire la crescita del know how dell'Ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa</li> </ul>
<b>PROPOSITIVITA' E SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE</b>	<b>Definizione:</b> Trovare soluzioni innovative ampliando i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi; produrre idee alternative; cogliere nuove opportunità anche tecnologiche per realizzare gli obiettivi dati
<b>COMPORTEMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E' capace di proporre e adottare nell'organizzazione soluzioni, strumenti e metodologie innovative per semplificare l'attività lavorativa, per migliorarne al contempo l'efficienza e l'efficacia (con attenzione anche al rapporto costi/benefici, risorse/risultati) e adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi</li> </ul>
<b>PROBLEM SOLVING</b>	<b>Definizione:</b> Capacità di prevenire e risolvere problemi e conflitti adottando le soluzioni più adeguate in relazione al contesto organizzativo
<b>COMPORTEMENTO ATTESO DEL DIPENDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacità di soluzione di problemi anche in situazioni di particolare crisi o emergenza</li> </ul>

La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata attraverso l'osservazione diretta dei comportamenti con riferimento agli elementi sopra evidenziati.

Nella tabella di descrizione degli ambiti, per ogni elemento sono esplicitati:

- la definizione dell'elemento finalizzata ad una miglior comprensione della natura dell'elemento stesso;
- il comportamento atteso che fornisce una guida al valutatore nell'utilizzo della scala di valutazione relativa all'ambito osservato.

La scala di valutazione è articolata su cinque livelli di prestazione che va da 1 a 5.

*Per ogni ambito il punteggio è dato dalla media aritmetica dei punteggi di ogni elemento valutato.*

Ai fini del calcolo del punteggio complessivo si evidenzia nella seguente tabella il peso per ciascuna categoria degli ambiti definiti.

Per quanto riguarda la cat. D i pesi sono attribuiti dal Dirigente al momento della definizione degli obiettivi.

PESI riferiti a:	CAT. A-B-C	CAT. D
Risultati	30	40
Ambito gestionale	10	60
Ambito relazionale	30	
Ambito innovativo	30	

### **METODOLOGIA PER IL PERSONALE DIRIGENTE O RESPONSABILE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Per quanto riguarda la valutazione di personale dirigente o responsabile di Posizione Organizzativa il peso della valutazione viene definito nelle seguenti percentuali:

- a) risultati 50%
- b) prestazione individuale 50%

In relazione alla metodologia di valutazione di dirigenti o di responsabili di posizioni organizzative, per il momento si applica la metodologia esistente in ogni Comune.

### **METODOLOGIA PER VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE**

Il sistema di valutazione del Segretario comunale, finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato come prevista dal CCNL vigente, si basa sulla valutazione delle attività e delle funzioni svolte esplicitate dall'art. 97 del TUEL e delle altre eventualmente conferite dal Sindaco o previste da regolamenti e statuto.

Alla fine di ogni anno il Sindaco, attraverso un proprio atto, e sulla base di una scheda valutativa dallo stesso predisposta con il supporto dei componenti esterni del Nucleo di Valutazione, valuta nel complesso l'attività svolta dal segretario.



## **Scheda di valutazione della prestazione annuale**

La valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi è espressa nella scheda di valutazione della prestazione annuale, riportata di seguito.

Quest'ultima si compone di sei parti:

1. parte di identificazione del valutato e area/servizio di appartenenza;
2. parte dei risultati: individuazione delle attività/obiettivi del servizio la cui realizzazione prevede il contributo, per l'anno di riferimento, del valutato e degli obiettivi individuali (mantenimento o miglioramento di efficienza/efficacia), indicatori (target e consuntivo) e percentuale di raggiungimento degli obiettivi;
3. parte dei comportamenti organizzativi: ambiti di valutazione e relativi elementi, scala di valutazione per ogni elemento;
4. parte contenente il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato nella scheda di valutazione della prestazione annuale;
5. parte per le note e le osservazioni che gli attori della valutazione possono utilizzare per indicare le possibili azioni di miglioramento da introdurre per superare le criticità (interventi formativi, ridefinizione obiettivi, modifica organizzazione del lavoro, ecc...);
6. parte della sottoscrizione da parte del Responsabile di Servizio/Dirigente e valutato.

La scheda rappresenta lo strumento utilizzato durante tutto il processo valutativo. Dovrà essere consegnata al valutato, di norma entro 30 giorni dall'approvazione del PEG, con l'indicazione degli obiettivi assegnati, discussa nel confronto intermedio, se necessario, e compilata definitivamente nel momento finale della valutazione.

Il compenso incentivante la produttività sarà determinato in proporzione diretta al punteggio conseguito.

## **Valutazione delle assenze**

Alla luce delle diverse regolamentazioni presenti nei contratti decentrati in vigore nei Comuni di Terred'acqua, sulla materia, si ritiene dover rivedere le casistiche previste alla luce del principio sancito nell'art. 2 del D.Lgs. 165/2001 (le norme in materia di lavoro sono norme imperative e inderogabili e le disposizioni in violazione sono sostituite automaticamente con le clausole della legge..). In via temporanea e in attesa della nuova contrattazione collettiva nazionale si propende per l'applicazione in tutti i contratti decentrati vigenti nei Comuni di Terred'Acqua di quanto indicato nella dichiarazione congiunta n. 2 CCNL 31/07/2009.

L'intero compenso di produttività determinato dai criteri del sistema valutativo, sarà rapportato alla presenza in servizio, considerando presenze:

- 1) permessi retribuiti per donatori
- 2) assenze per attività di volontariato di cui al D.P.R. 194/2001 (Protezione civile)
- 3) permessi L.104/1992
- 4) permessi per motivi personali per screening o prevenzione oncologica.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE anno ....**  
**Cat. A-B-C-**

<b>AREA</b>	
<b>SERVIZIO</b>	
<b>COGNOME/NOME</b>	
<b>PROFILO</b>	

**RISULTATI (PUNTEGGIO MASSIMO 30)**

Obiettivo	Peso	Indicatore	Risultato	%Raggiungiment o	Punteggio
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>					

<b>RIPARAMETRAZIONE RIFERITA A MAX=30 PUNTI</b>	
---	--

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PUNTEGGIO MASSIMO 70)**

<b>AMBITO GESTIONALE (p. max=10)</b>	1	2	3	4	5
Impegno e affidabilità					
Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza					
Rispetto dei tempi					
A=Punteggio					
<b>AMBITO RELAZIONALE (p. max=30)</b>	1	2	3	4	5
Capacità di coordinamento e integrazione con gli altri servizi e con altri Enti in particolare nell'ambito dell'Associazione Terred'Acqua					
Orientamento all'utenza interna ed esterna					
B= Punteggio					
<b>AMBITO INNOVATIVO (p. max=30)</b>	1	2	3	4	5
Flessibilità e capacità di adattamento al cambiamento organizzativo					
Propositività e supportoall'innovazione					
Problem solving					
C= Punteggio					
<b>TOTALE (A+B+C)</b>					

<b>TOTALE PUNTEGGIO (RISULTATI + COMPORAMENTI)</b>	
--	--

**OSSERVAZIONI DERIVANTI DALLA VERIFICA DI META' ANNO**

<b>OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI</b> (interventi formativi necessari, proposte di modifiche organizzative, dei compiti assegnati, ridefinizione degli obiettivi,...)	
<b>DEL VALUTATO</b>	<b>DEL VALUTATORE</b>

**DATA DI CONSEGNA:**

**PER RICEVUTO**

Firma del dipendente

Firma del Responsabile di Servizio/Dirigente

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE anno ....  
Cat. D**

<b>AREA</b>	
<b>SERVIZIO</b>	
<b>COGNOME/NOME</b>	
<b>PROFILO</b>	

**RISULTATI (PUNTEGGIO MASSIMO 40)**

Obiettivo	Peso	Indicatore	Risultato	%Raggiungiment o	Punteggio
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>					

<b>RIPARAMETRAZIONE RIFERITA A MAX=40 PUNTI</b>	
---	--

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PUNTEGGIO MASSIMO 60)**

<b>AMBITO GESTIONALE (p. max=___)</b>	1	2	3	4	5
Gestione del ruolo					
Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utenza					
A=Punteggio					
<b>AMBITO RELAZIONALE (p. max=___)</b>	1	2	3	4	5
Capacità di coordinamento e integrazione con gli altri servizi e con altri Enti in particolare nell'ambito dell'Associazione Terred'Acqua					
Orientamento all'utenza interna ed esterna					
B= Punteggio					
<b>AMBITO INNOVATIVO (p. max=___)</b>	1	2	3	4	5
Flessibilità e capacità di adattamento al cambiamento organizzativo					
Propositività e supporto all'innovazione					
Problem solving					
C= Punteggio					
<b>TOTALE (A+B+C)</b>					

<b>TOTALE PUNTEGGIO (RISULTATI + COMPORAMENTI)</b>	
--	--

**OSSERVAZIONI DERIVANTI DALLA VERIFICA DI META' ANNO**

**OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI** (interventi formativi necessari, proposte di modifiche organizzative, dei compiti assegnati, ridefinizione degli obiettivi,...)

DEL VALUTATO	DEL VALUTATORE

**DATA DI CONSEGNA:**

**PER RICEVUTO**

Firma del dipendente

Firma del Responsabile di Servizio/Dirigente



Terred'acqua

**Metodologia per la valutazione  
della Prestazione dei  
Dirigenti / Personale Responsabile  
di Unità Organizzativa in posizione di autonomia**

---

**2012**



*NoStopTraining srl*

# Obiettivi della valutazione

Il sistema di valutazione delle prestazioni Dirigenziali o del Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia dell'Unione e dei Comuni che l'hanno costituita si inserisce all'interno del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente, rappresentando al contempo una leva fondamentale di crescita della competenze manageriali e dell'organizzazione nel suo complesso

Come previsto nei vigenti regolamenti per il funzionamento degli Uffici e servizi che i comuni dell'Unione hanno approvato in modo uniforme, la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti e delle Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia e' collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo individuale assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e alla capacità di valutazione, differenziata, dei propri collaboratori.

Le politiche sono finalizzate a garantire il raggiungimento di obiettivi gestionali e culturali:

- sviluppare e impiegare nel posto giusto tutte le persone necessarie (per qualità ed efficienza) al funzionamento dell'Ente ed al raggiungimento degli obiettivi strategici; a costi compatibili con i benefici che si vogliono ottenere
- sviluppare atteggiamenti e valori coerenti con la mission e con gli obiettivi strategici (appartenenza / orientamento al cittadino, sviluppo dei collaboratori, orientamento al servizio)
- favorire la creazione di un'immagine positiva dell'Amministrazione e diffondere cultura della valutazione, criteri meritocratici nella definizione dei piani di sviluppo e valore dell'integrazione organizzativa.

La progettazione del sistema di valutazione dell'Unione Terred'acqua e dei Comuni che ne fanno parte prevede due elementi principali

## **a) Valutazione dei risultati**

## **b) Valutazione delle competenze**

Le dimensioni considerate scaturiscono da due diversi percorsi di elaborazione: un percorso imposta il modo di definire gli obiettivi ovvero stabilisce il **cosa** valutare in termini quantitativi, l'altro il grado di conseguimento ovvero il **come** vengono raggiunti i risultati.

In sintesi la valutazione dell'attività svolta dai Dirigenti o del Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia si articola in due fasi distinte, successivamente integrate in una valutazione complessiva, e coinvolge diversi soggetti in un processo di distribuzione delle competenze e delle responsabilità definito e trasparente.

# La valutazione delle prestazioni: gli obiettivi

Questo strumento permette alla Giunta e ai Dirigenti e Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia, di tenere monitorati gli **obiettivi** più strategici per l'attività dell'Ente.

Il primo passo è l'identificazione degli obiettivi su cui concentrare le attenzioni dei Dirigenti e Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia, con particolare attenzione all'analisi della scheda e soprattutto agli indicatori di risultato.

Tali obiettivi devono essere coerenti con gli strumenti di pianificazione dell'Ente ed essere rilevanti per l'Amministrazione in termini di importanza e di risorse economiche, di tempo e di personale dedicato.

In tal senso, gli obiettivi sono programmati dall'Amministrazione previa consultazione dei Dirigenti su coordinamento della Direzione Generale al fine di identificare nel modo più preciso e coerente le linee generali dell'Ente, gli impegni prioritari e strategici su cui ciascun Dirigente/PO dovrà concentrarsi nell'anno.

Al termine di questo processo, al valutato sono formalmente attribuiti gli obiettivi e agli stessi può essere assegnato un peso in relazione alla strategicità e complessità degli stessi.

Tale peso identificato dalla Giunta su proposta della Direzione Generale, può variare da 1 a 2, dove il valore 1 viene assegnato agli obiettivi che non presentano particolare strategicità e 2 agli obiettivi ritenuti particolarmente rilevanti e strategici.

Il Nucleo di Valutazione verifica che:

- gli obiettivi siano chiari e congruenti;
- gli indicatori identificati per la misurazione del loro raggiungimento siano chiari, definiti e realisticamente praticabili;
- tempi, fasi e risorse siano chiaramente indicati.

# FASI

1

La prima fase consiste nella consegna da parte della Direzione Generale delle schede di valutazione con gli obiettivi assegnati ad inizio di anno. È momento fondamentale per permettere di rendere chiari ai soggetti valutati l'avvio del processo e gli elementi di valutazione

Per ogni obiettivo deve essere individuato:

- \* **il titolo che identifica l'oggetto**
- \* **una breve descrizione che illustri l'obiettivo da raggiungere**
- \* **le azioni dettagliate da svolgere durante l'anno**
- \* **i tempi (mesi) in cui ogni azione deve essere svolta**
- \* **i parametri di misurazione per la verifica dei risultati**

Il nucleo di valutazione verifica che la scheda abbia un **carattere operativo** e identifichi il percorso da seguire durante l'anno nel modo più dettagliato possibile permettendone di verificarne l'avanzamento periodico.

La seconda fase consiste nel monitoraggio dell'avanzamento della valutazione. Quadrimestralmente i Dirigenti o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia dovranno verificare l'avanzamento degli obiettivi e riproiettare le azioni a fine anno.

2

In un apposito incontro con il Direttore Generale, i Dirigenti o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia illustreranno l'andamento dei singoli obiettivi, gli eventuali slittamenti e le problematiche legate al raggiungimento dei risultati.

**Il nucleo si confronterà (semestralmente) con il Direttore Generale sullo stato di avanzamento degli obiettivi e sullo sviluppo delle competenze su cui i Dirigenti/P.O. hanno lavorato nei primi sei mesi e per l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie.**

La terza fase, conclude il processo di valutazione e si concretizza nell'insieme delle azioni che, coordinato dal nucleo, portano al punteggio finale da assegnare.

**I Dirigenti procederanno a compilare i report finali degli obiettivi strategici e consegnarli al Direttore generale.**

3

Il Nucleo di Valutazione in un apposito incontro con i singoli Dirigenti o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia verificherà il raggiungimento degli obiettivi e lo stato di sviluppo delle competenze anche attraverso l'esame della scheda di autovalutazione presentata dal valutato.

Con il punteggio finale esprimerà la propria valutazione da presentare al Sindaco, unitamente agli altri elementi preventivamente individuati.

Con i documenti presentati e previo confronto con la direzione generale il Sindaco procederà alla definizione della valutazione complessiva della performance della Dirigenza

# Allegato A - la scheda obiettivi

<b>PROGRAMMA</b>				<b>PREVISIONE RESPONSABILE</b>																		
<b>AREA</b>																						
<b>DIPENDENTI COINVOLTI</b>																						
<b>1</b>	<u>Denominazione Obiettivo:</u>																					
<u>Descrizione sintetica:</u>																						
Fasi	Descrizione attività	Responsabile	Personale di supporto Int/Est al Settore	Tempificazione delle attività																		
				Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic							
1																						
2																						
3																						
4																						
<u>Indicatori:</u>			<u>Risultato atteso:</u>																			
<u>NOTE:</u>													<u>INDICE DI STRATEGICITA'</u>									



# La valutazione delle prestazioni: le competenze

Il modello di competenze raffigura l'insieme delle caratteristiche che idealmente l'individuo dovrebbe possedere e spendere all'interno dell'organizzazione per poter produrre risultati.

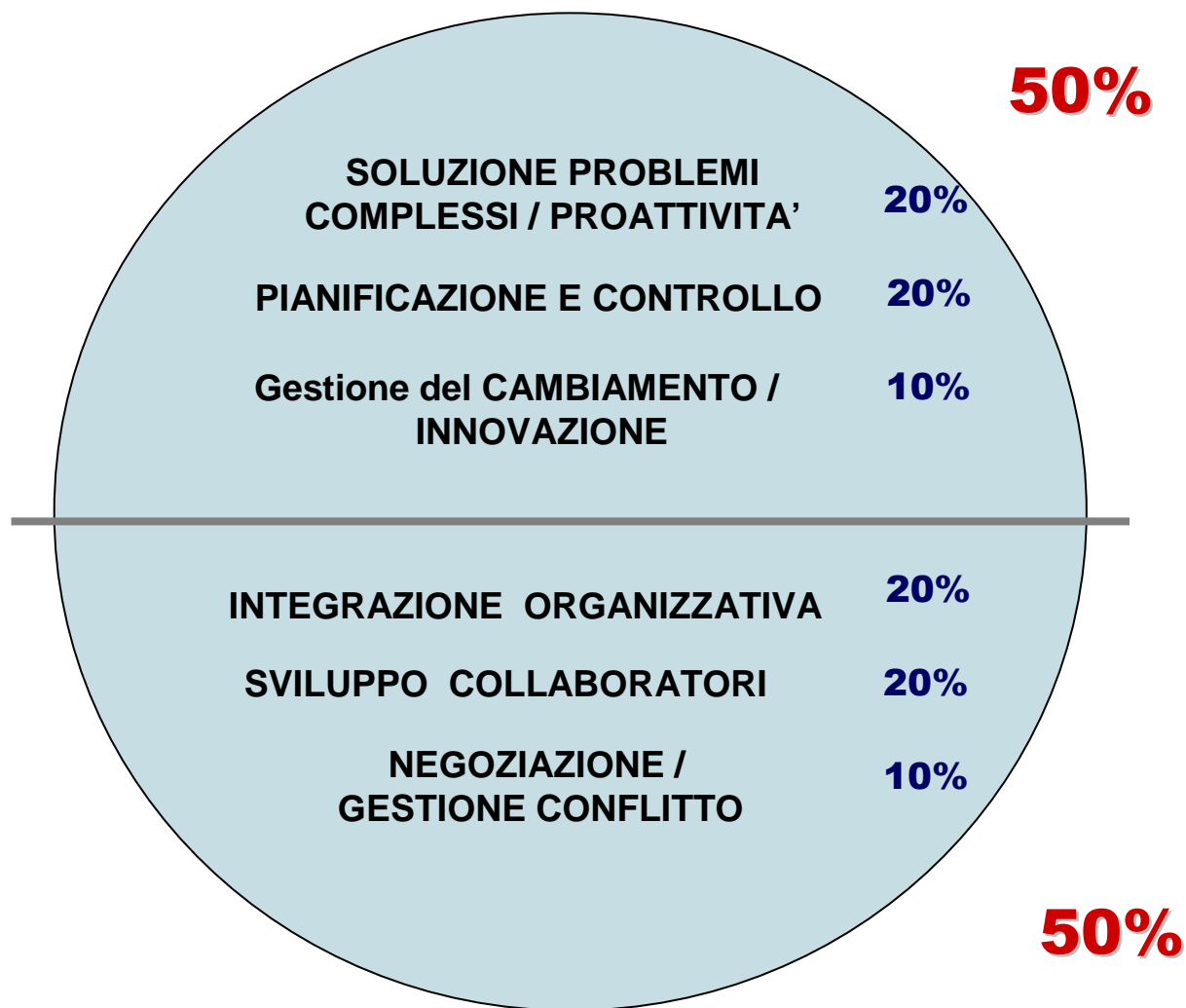
Rappresenta quindi il modello di riferimento per verificare:

- ***come il lavoro è stato svolto***
- ***come è stata presidiata l'area di risultato***
- ***quali competenze sono state attivate per il conseguimento del risultato***
- ***il livello di conoscenza ed eventuali punti di forza o aree di miglioramento in relazione alle responsabilità assunte e agli obiettivi assegnati***
- ***i gap tra il livello di competenze possedute e il profilo di riferimento, che vengono rilevati attraverso una valutazione da effettuarsi da parte dello stesso Direttore o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia e una valutazione da parte del Nucleo di Valutazione***
- ***quali correttivi è necessario introdurre per migliorare la performance individuale***
- ***Come sono valutati i Collaboratori***

La scelta delle competenze dovrà essere congruente con gli indirizzi generali di gestione dell'Ente e con il processo di programmazione economica e gestionale, al fine di rendere il modello personalizzato alle esigenze specifiche dell'Unione Terred'acqua e i Comuni che ne fanno parte.

# Allegato B - la scheda competenze

## AREA **GESTIONE ORGANIZZATIVA**



## AREA **GESTIONE RELAZIONALE**

# Allegato B - la scheda competenze

## AREA GESTIONE ORGANIZZATIVA

### Soluzione Problemi complessi /Proattività

Capacità di farsi carico dei problemi, di leggere la complessità e di attivarsi preventivamente per produrre il risultato prefissato

		MEDIA	PESO
1. Supporta l'organo politico e la direzione generale nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche	1 2 3 4 5		
2. Pianifica le attività, anticipa possibili criticità e opportunità, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati	1 2 3 4 5		
3. Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato anche nella soluzione di situazioni straordinarie	1 2 3 4 5		

### Pianificazione e Controllo

Capacità di pianificare, strutturare e organizzare nel medio/lungo periodo le attività e le risorse umane ed economiche dell'area di riferimento

		MEDIA	PESO
1. Definisce gli obiettivi, programma le proprie attività e quelle della squadra valutando le priorità, costi e benefici	1 2 3 4 5		
2. Analizza i dati e l'andamento dei processi, effettua gli opportuni interventi correttivi per ottenere il risultato atteso	1 2 3 4 5		
3. Assicura il puntuale monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi secondo le indicazioni dell'Ente coinvolgendo i collaboratori e mantenendo costante il livello di efficienza della propria squadra	1 2 3 4 5		

# Allegato B - la scheda competenze

## AREA GESTIONE ORGANIZZATIVA

### Gestione del cambiamento / Innovazione

Capacità di trasmettere energia e passione, di coinvolgere il gruppo fino a portarlo a condividere e mettere in pratica le innovazioni indicate dall'Ente nelle politiche: nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e a trasmettere la cultura del cambiamento

		<b>MEDIA</b>	<b>PESO</b>
1. Propone strategie di cambiamento in coerenza come le politiche dell'Ente attraverso piani e metodi di lavoro	1 2 3 4 5		
2. E' disponibile a sperimentare nuove idee e nuovi metodi di lavoro e ne valorizza i risultati positivi	1 2 3 4 5		
3. Comprende il cambiamento, lo interpreta e lavora sull'organizzazione e sulle persone per diffonderlo	1 2 3 4 5		

# Allegato B - la scheda competenze

## AREA della GESTIONE RELAZIONALE

### Integrazione Organizzativa

Capacità di costruire la squadra, realizzando sia nel gruppo di collaboratori che nei confronti degli altri servizi una cultura dell'impegno e della cooperazione

		<b>MEDIA</b>	<b>PESO</b>
1. Dà priorità alle esigenze complessive dell'organizzazione rispetto a quelle della propria area di appartenenza	1 2 3 4 5		
2. Nell'assunzione di decisioni tiene conto degli impatti e delle implicazioni derivanti da altre aree ed agisce preventivamente per informare e preparare gli altri interlocutori	1 2 3 4 5		
3. Evita chiusure o irrigidimenti in caso di "conflitti di competenza" con altri ruoli organizzativi, gestisce con trasparenza i processi e le dinamiche interne	1 2 3 4 5		

### Sviluppo Collaboratori

Capacità di valutare, di differenziare le prestazioni, far crescere e motivare il gruppo di collaboratori, attraverso la gestione delle regole e dei sistemi organizzativi, la delega, la comunicazione e la formazione

		<b>MEDIA</b>	<b>PESO</b>
1. È capace di valutare, differenziare le performance individuali ed individuare con chiarezza i punti di forza e di miglioramento nelle prestazioni dei propri collaboratori	1 2 3 4 5		
2. Fa crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività, controllando i risultati	1 2 3 4 5		
3. Orienta l'attività dei propri collaboratori e li coinvolge sulle politiche e gli obiettivi dell'Ente, li incoraggia e dà feedback	1 2 3 4 5		

# Allegato B - la scheda competenze

## Negoziatore/Gestione conflitto

Capacità di ottenere risultati positivi da una relazione in cui siano in gioco interessi divergenti, conseguire scambio positivo, mantenere equilibrio e autocontrollo

		<b>MEDIA</b>	<b>PESO</b>
1. Instaura sinergie con le altre strutture organizzative ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni	1 2 3 4 5		
2. Affronta le situazioni conflittuali nel gruppo dei collaboratori, mantenendo un atteggiamento di fermezza, dimostrando autocontrollo e resistenza in situazioni di stress	1 2 3 4 5		
3. Favorisce l'immagine e la credibilità dell'Ente, è abile nel costruire rapporti interni/esterni che possono facilitare il raggiungimento di accordi tra le parti	1 2 3 4 5		

# Allegato B - la scheda competenze

## Sintesi e Osservazioni

Fatti significativi e commenti

-----

-----

-----

-----

-----

-----

Data

Firma del Direttore o P.O.

Firma del Direttore Generale o Segretario Comunale

-----

-----

# L'attribuzione dell'indennità di risultato

La valutazione della prestazione dei Dirigenti o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia si esprime con riferimento ad un periodo determinato che coincide con l'anno solare. Viene espressa al termine del periodo considerando i risultati ottenuti dal valutato e le capacità gestionali espresse dallo stesso. Nello specifico, la valutazione riguarda i due seguenti elementi, ai quali è assegnato un diverso peso rispetto al punteggio complessivo finale:

1. Gli **obiettivi di sviluppo** previsti nel PDO e assegnati al Dirigente o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia con un punteggio finale massimo di 50.  
I risultati relativi agli obiettivi assegnati verranno valutati sulla base degli indicatori previsti. Il punteggio ottenuto per ogni obiettivo corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso. Il punteggio finale per la parte risultati sarà dato dalla media ponderata dei punteggi ottenuto per tutti gli obiettivi assegnati al dipendente sulla base del peso ad essi attribuito.
2. Le **capacità gestionali/competenze** espresse con particolare riferimento ad alcuni specifici aspetti ritenuti strategici dal vertice politico e direzionale dell'Ente.

Il risultato del processo valutativo rappresenta la base per il calcolo dell'eventuale incentivo (retribuzione di risultato) spettante al Dirigente o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia.

Il calcolo della retribuzione di risultato, per il restante 50%, spettante ad ogni Dirigente è effettuato secondo la proporzione che segue:

Competenza	Declaratoria	Comportamenti osservati						media	peso
SOLUZIONE PROBLEMI COMPLESSI / PROATTIVITA' peso competenza 20%	Capacità di farsi carico dei problemi, di leggere la complessità e di attivarsi preventivamente per produrre il risultato prefissato	Supporta l'organo politico e la direzione generale nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche	1	2	3	4	5	3,66	73,20
		Pianifica le attività, anticipa possibili criticità e opportunità, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati	1	2	3	4	5		
		Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato anche nella soluzione di situazioni straordinarie	1	2	3	4	5		

**3,66 : 5 x 100= 73,20 sarà il peso della singola competenza sul peso dell'area pertanto il 73,20 del 20% cioè la valutazione per la singola area sarà 14,64**



# L'autovalutazione delle competenze

L'autovalutazione deve essere considerata come un'attività facoltativa per i Comuni coinvolti.

Lo scopo primario che si pone è di mantenere l'organizzazione capace, nel tempo, di individuare e attuare i miglioramenti delle performance che le sono necessari per mantenersi adeguata ai propri fini. Per poter generare tutti i suoi vantaggi, essa deve essere sempre correlata a tutti i processi di gestione dell'organizzazione, da quelli di elaborazione delle strategie, di pianificazione a quelli di esecuzione e di controllo.

Quando si parla di autovalutazione si intende un processo consapevole e condiviso mediante il quale un'organizzazione pubblica e/o privata analizza e valuta periodicamente il proprio "stato di salute".

Il processo di autovalutazione, ha l'obiettivo di definire con chiarezza i **punti di forza** e le **aree di potenziale sviluppo** al fine di individuare **azioni di miglioramento** pianificate e monitorate nel tempo per verificarne l'andamento.

Se integrato in questo sistema di valutazione, l'autovalutazione rappresenta:

- un mezzo per focalizzare le azioni di miglioramento dove c'è maggiore necessità;
- un mezzo per stimolare l'entusiasmo tra i dirigenti coinvolgendoli nel processo di miglioramento;
- un'opportunità per identificare progressi e livelli di qualità dei risultati;

Proposta in questo contesto l'autovalutazione ha come scopo unico il **miglioramento**. Ciò comporta un'azione forte di coinvolgimento e ascolto delle voci interne da parte della Direzione Generale verso i suoi collaboratori.

Per questo non verrà assegnato un punteggio alla scheda di autovalutazione compilata dal dirigente ma può essere identificata come valutazione sulle aree di miglioramento mirata al sviluppo professionale e sarà parte del colloquio finale con il Nucleo e il Valutato.

I Direttori o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia coinvolti valuteranno le competenze nella propria scheda di autovalutazione con diverse modalità, utilizzando scale di valutazione con livelli di intensità, da 1 a 5.

La valutazione pari a 1 esprime un livello di competenza detenuto considerato non adeguato; la valutazione pari a 5 corrisponde ad un livello ottimo di competenza.

A livelli intermedi corrispondono valutazioni pari a 2, 3, 4.

# La scheda autovalutazione dei Dirigenti o Personale Responsabile di Unità Organizzativa in posizione di autonomia

COMPETENZE							
<b>AREA GESTIONE ORGANIZZATIVA</b>							
<b>SOLUZIONE PROBLEMI COMPLESSI / PROATTIVITA'</b>	Capacit� di farsi carico dei problemi, di leggere la complessit� e di attivarsi preventivamente per produrre il risultato prefissato	Supporta l'Organo politico e la direzione generale nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche	1	2	3	4	5
		Pianifica le attivit�, anticipa possibili criticit� e opportunit�, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati	1	2	3	4	5
		Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato anche nella soluzione di situazioni straordinarie	1	2	3	4	5
<b>PIANIFICAZIONE E CONTROLLO</b>	Capacit� di pianificare, strutturare e organizzare nel medio/lungo periodo le attivit� e le risorse umane ed economiche dell'Area di riferimento	Definisce gli obiettivi, programma le proprie attivit� e quelle della squadra valutando le priorit�, costi e benefici	1	2	3	4	5
		Analizza i dati e l'andamento dei processi, effettua gli opportuni interventi correttivi per ottenere il risultato atteso	1	2	3	4	5
		Assicura il puntuale monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi secondo le indicazioni dell'Ente coinvolgendo i collaboratori e mantenendo costante il livello di efficienza della propria squadra	1	2	3	4	5
<b>GESTIONE DEL CAMBIAMENTO/ INNOVAZIONE</b>	Capacit� di trasmettere energia e passione, di coinvolgere il gruppo fino a portarlo a condividere e mettere in pratica le innovazioni indicate dall'Ente nelle politiche, nella organizzazione, nei metodi di lavoro e a trasmettere la cultura del cambiamento	Propone strategie di cambiamento in coerenza con le politiche dell'Ente attraverso piani e metodi di lavoro	1	2	3	4	5
		È disponibile a sperimentare nuove idee e nuovi metodi di lavoro e ne valorizza i risultati positivi	1	2	3	4	5
		Comprende il cambiamento, lo interpreta e lavora sull'organizzazione e sulle persone per diffonderlo	1	2	3	4	5
<b>AREA GESTIONE RELAZIONALE</b>							
<b>INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA</b>	Capacit� di costruire la squadra, realizzando sia nel gruppo di collaboratori che nei confronti degli altri servizi una cultura dell'impegno e della cooperazione	D� priorit� alle esigenze complessive dell'organizzazione rispetto a quelle della propria area di appartenenza	1	2	3	4	5
		Nell'assunzione di decisioni tiene conto degli impatti e delle implicazioni derivanti da altre aree ed agisce preventivamente per informare e preparare gli altri interlocutori	1	2	3	4	5
		Evita chiusure o irrigidimenti in caso di conflitti di competenza con altri ruoli organizzativi, gestisce con trasparenza i processi e le dinamiche interne	1	2	3	4	5
<b>SVILUPPO COLLABORATORI</b>	Capacit� di valutare, di differenziare le prestazioni, far crescere e motivare il gruppo di collaboratori, attraverso la gestione delle regole e dei sistemi organizzativi, la delega, la comunicazione e la formazione	È capace di valutare, differenziare le performance individuali ed individuare con chiarezza i punti di forza e di miglioramento nelle prestazioni dei propri collaboratori	1	2	3	4	5
		Fa crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attivit�, controllando i risultati	1	2	3	4	5
		Orienta l'attivit� dei propri collaboratori e li coinvolge sulle politiche e gli obiettivi dell'Ente, li incoraggia e d� feedback	1	2	3	4	5
<b>NEGOZIAZIONE / GESTIONE CONFLITTO</b>	Capacit� di ottenere risultati positivi da una relazione in cui siano in gioco interessi divergenti, conseguire scambio positivo, mantenere equilibrio e autocontrollo	Instaura sinergie con le altre strutture organizzative ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni	1	2	3	4	5
		Affronta le situazioni conflittuali nel gruppo dei collaboratori, mantenendo un atteggiamento di fermezza, dimostrando autocontrollo e resistenza in situazioni di stress	1	2	3	4	5
		Favorisce l'immagine e la credibilit� dell'Ente, abile nel costruire rapporti interni/esterni che possono facilitare il raggiungimento di accordi tra le parti	1	2	3	4	5



**Comune di Anzola dell'Emilia**

**VALUTAZIONE  
SEGRETARIO  
GENERALE**

**ANNO  
2012**

L'art. 42 del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali del 16 maggio 2001 prevede che "1. Ai segretari comunali e provinciali è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore Generale.

2. Gli Enti del comparto destinano a tale compenso, con risorse aggiuntive a proprio carico, un importo non superiore al 10 % del monte salari riferito a ciascun segretario nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto della propria capacità di spesa.

3. Ai fini della valutazione dei risultati conseguiti e dell'erogazione della relativa retribuzione ad essa correlata, gli Enti utilizzano, con gli opportuni adattamenti, la disciplina adottata ai sensi del D.Lgs. n. 286/1999, relativo alla definizione di meccanismi e strumenti di monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati"

Pertanto è stato realizzato un sistema di valutazione del segretario comunale, finalizzato alla corresponsione della retribuzione di risultato che si basa sulla valutazione delle attività e delle funzioni svolte esplicitate dall'art. 97 del TUEL e delle altre eventualmente conferite dal Sindaco o previste da regolamenti e statuto.

In base all'art. 97 del d.l.gs. n. 267/2000 le funzioni proprie del segretario comunale, e quindi oggetto di valutazione, sono:

1) la funzione di collaborazione, che implica una partecipazione attiva, con un ruolo non solo consultivo ma anche propositivo;

2) la funzione di assistenza giuridico – amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico – amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti, per la quale il segretario è chiamato ad individuare gli strumenti giuridico – amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento dell'obiettivo voluto dall'amministrazione.

3) la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Comunale e della Giunta

4) l'esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dallo statuto o dai regolamenti, come la funzione di sovrintendenza dei dirigenti - finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo - e la funzione di coordinamento - volta ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti nel rispetto dei principi di imparzialità, buon andamento ed efficienza.

Alla fine di ogni anno il Sindaco, attraverso un proprio atto, valuta nel complesso l'attività svolta dal segretario, eventualmente confrontandosi con i componenti esterni del Nucleo di Valutazione.

La valutazione complessiva della prestazione del segretario si può attestare su tre livelli:

1° livello cui corrisponde un incentivo massimo del **10%**;

2° livello cui corrisponde un incentivo pari all'**8%**;

3° livello cui corrisponde un incentivo pari al **5%**;

Una valutazione inferiore al 3° livello non comporta alcuna indennità di risultato. I livelli verranno raggiunti a seguito di un calcolo aritmetico risultante dalla media dei punteggi ricavati dalla valutazione:

1) Fino al massimo  $45:15 = 3$  1° livello = 10%

2) Fino a un massimo  $30:15 = 2$  2° livello = 8%

3) Fino a un massimo  $15:15 = 1$  3° livello = 5%

<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>	<b>SCALA DI GIUDIZIO</b>		
<b>1) Collaborazione ed assistenza</b> Mette la sua competenza giuridico/amministrativa a disposizione degli organi politici per supportarli nella loro attività decisoria	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1a) Analisi tese a focalizzare rispetto alle norme fattibilità di progettazioni e coerenza con le linee strategiche dell'Ente			
1b) Azione di controllo e verifica dei dati disponibili, dei vincoli esistenti dei margini di azione possibili			
1c) Capacità di prefigurare scenari futuri in merito alle scelte strategiche del Comune, la valutazione del loro impatto economico, giuridico ed amministrativo			
<b>2) Partecipazione</b> Snodo strategico per generare integrazione ed efficienza tra Direttori d'Area, Sindaco e Giunta	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
2a) Assicurare un efficiente livello di collaborazione interna utilizzando gli strumenti della partecipazione attiva			
2b) Veicolare le informazioni a tutti i livelli dell'organizzazione in un'ottica di trasparenza e rispetto dell'etica della gestione del bene comune			
2c) Gestione e risoluzione delle problematiche relative all'integrazione tra aree diverse			

<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>	<b>SCALA DI GIUDIZIO</b>		
<b>3) Risoluzione dei problemi</b> Assicurare un costante apporto di informazione e conoscenze applicate per produrre risposte e soluzioni efficaci e congrue	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
3a) Essere tempestivi nella presa in carico dei problemi, facilitare il processo decisionale, la soluzione dei problemi e il superamento dell'inerzia organizzativa a tutti i livelli dell'Ente			
3b) Capacità di muoversi in situazioni complesse con un alto livello di incertezza, di anticipare problemi e valutare possibili criticità			
3c) Capacità di svolgere una funzione di indirizzo sulle scelte strategiche dell'Ente adottando linguaggi ed azioni comunicative ed efficaci			
<b>4) Incentivare e motivare i collaboratori</b> Valutare ed assicurare lo sviluppo delle competenze professionali dei collaboratori	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
4a) Rilevare i fabbisogni formativi in un'ottica di sviluppo professionale ed individuare le azioni formative più idonee			
4b) Pianificare azioni gestionali tese a migliorare la performance del gruppo, il clima interno e la capacità di lavorare in squadra			
4c) Garantisce l'efficace funzionamento del sistema di comunicazione interna utilizzando opportuni strumenti di collegialità			

<p><b>5) Raggiungimento degli obiettivi</b>  Assicurare la massima coerenza tra le proprie scelte e decisioni organizzative con gli obiettivi strategici dell'Ente</p>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<p>5a) Assicurare una corretta pianificazione delle azioni organizzative, verificando costantemente la tempistica in base alle priorità concordate</p>			
<p>5b) Verificare la coerenza tra le proprie azioni e le linee guida dell'ente, agendo sempre nell'ottica di tutela del bene comune</p>			
<p>5c) Agire in modo proattivo, utilizzare discrezionalità di ruolo e le risorse a disposizione per favorire i processi di innovazione e cambiamento</p>			

**COMUNE DI ANZOLA DELL'EMILIA**  
**PROVINCIA DI BOLOGNA**

**DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE**

Numero Delibera **97** del **05/06/2012**

**DIREZIONE GENERALE**

---

OGGETTO

**APPROVAZIONE METODOLOGIA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLA PRESTAZIONE LAVORATIVA DEI DIPENDENTI, DEI DIRETTORI DI AREA E DEL SEGRETARIO GENERALE.**

---

*PARERI DI CUI ALL' ART. 49 DEL DECRETO LEGISLATIVO 18.08.2000 N. 267*

---

IL DIRETTORE DELL'AREA INTERESSATA	Per quanto concerne la REGOLARITA' TECNICA esprime parere: <b>FAVOREVOLE</b>  IL DIRETTORE GENERALE  Data 28/05/2012  F.to CICCIA ANNA ROSA
IL DIRETTORE AREA ECONOMICO / FINANZIARIA E CONTROLLO	Per quanto concerne la REGOLARITA' CONTABILE esprime parere:  Data

---



# DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE NR. 97 DEL 05/06/2012

Letto, approvato e sottoscritto.

IL SINDACO  
F.to ROPA LORIS

IL SEGRETARIO GENERALE  
F.to CICCIA ANNA ROSA

## **CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE.**

Copia della presente deliberazione viene pubblicata all'Albo Pretorio dal **07/06/2012** al **22/06/2012** ai sensi e per gli effetti dell'Art. 124, comma 1, del Decreto Legislativo 18.08.2000 n. 267.

ANZOLA DELL'EMILIA, Lì 07/06/2012

L' OPERATORE AMMINISTRATIVO

F.to LAMBERTINI PAOLA

## **DICHIARAZIONE DI CONFORMITÀ.**

È copia conforme all'originale.

ANZOLA DELL'EMILIA, Lì 07/06/2012

IL RESPONSABILE SERVIZIO AFFARI  
GENERALI/INNOVAZIONE

BULDRINI DANIELA

---

## **ATTESTAZIONE DI ESECUTIVITÀ.**

La presente deliberazione è stata pubblicata nei termini sopraindicati. Contestualmente all'affissione all'Albo è stata comunicata ai Capigruppo Consiliari.

La presente deliberazione, NON è soggetta al controllo preventivo di legittimità, ed entro 10 giorni non sono pervenute richieste di invio al controllo, così come previsto dall'Art. 127, comma 1, del Decreto Legislativo 18.08.2000 n. 267; inoltre la presente deliberazione è stata pubblicata nei termini sopraindicati, ed è divenuta esecutiva il **17/06/2012**, dopo il decimo giorno di pubblicazione, ai sensi dell'Art. 134, comma 3, del Decreto Legislativo 18.08.2000 n. 267.

Addì,

IL SEGRETARIO GENERALE  
F.to CICCIA ANNA ROSA