

# Comune di MONTERODUNI

## IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO

### Sommario

<i>1. Finalità della valutazione</i>	2
<i>2. Aree di valutazione</i>	2
<i>3. La metodologia di valutazione</i>	2
<i>4. La scheda di valutazione dei responsabili di servizio</i>	4
<i>5. Il processo di valutazione</i>	5
<i>6. Contraddittorio</i>	6
<i>7. Il riconoscimento economico dei risultati</i>	6
<i>8. ALLEGATI</i>	7

Approvata con delibera di Giunta comunale n. 70 in data 8.10.2010

## **1. Finalità della valutazione**

La valutazione della prestazione è finalizzata allo sviluppo professionale dei responsabili di servizi e alla promozione del loro ruolo attraverso un meccanismo che permette di evidenziare i risultati gestionali conseguiti, consente la loro evidenziazione e prevede il riconoscimento attraverso forme di incentivo economico.

In particolare, la valutazione della prestazione si pone i seguenti obiettivi:

- ❖ Riorientare i ruoli direzionali e la cultura organizzativa;
- ❖ Responsabilizzare i responsabili di servizio in merito a obiettivi assegnati dal vertice politico dell'Amministrazione;
- ❖ Promuovere la crescita professionale dei responsabili di servizio, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità necessarie ad esercitare un nuovo ruolo manageriale;
- ❖ Promuovere e sostenere il processo di cambiamento organizzativo, attraverso una opportuna esplicitazione degli elementi di valutazione di particolare rilevanza nelle strategie perseguite dall'Amministrazione.

Insieme al sistema di programmazione e controllo, al quale è fortemente integrato, la valutazione della prestazione è uno strumento per l'impostazione, il monitoraggio, la valutazione dei risultati gestionali dei singoli Responsabili di Servizio e, allo stesso tempo, permette la definizione continua di obiettivi e piani operativi dell'Ente ai diversi livelli in cui questo si articola (servizio, unità organizzative).

## **2. Aree di valutazione**

Il sistema di valutazione si basa su due elementi di valutazione:

- 1) i risultati conseguiti;
  - 2) i comportamenti organizzativi, espressioni delle competenze manageriali distintive per il ruolo ricoperto dai responsabili di servizio
- A) Per risultato conseguito si intende il grado di raggiungimento degli obiettivi. Gli obiettivi valutati sono quelli esplicitamente previsti nel PEG e/o PIANO DI ASSEGNAZIONE DELLE RISORSE, nel PDO e in singoli atti per la verifica dei quali, in sede di programmazione ed assegnazione degli obiettivi, vengono definiti appositi indicatori e/o parametri di risultato.
- 2) Per comportamenti organizzativi s'intendono le caratteristiche comportamentali dimostrate nella gestione dell'attività propria e nella direzione dell'unità organizzativa assegnata che sono espressione delle competenze manageriali distintive individuate dall'ente per lo specifico ruolo.

Ad ognuna delle due aree, in considerazione del ruolo valutato, sarà attribuito un diverso peso.

## **3. La metodologia di valutazione**

La valutazione dei Responsabili di Servizio si basa sul grado di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati dalla Giunta nel PEG e/o Piano di assegnazione delle risorse, nel PDO e in singoli atti di programmazione secondo lo

schema allegato 2) e sull'analisi dei comportamenti organizzativi, espressione di competenze manageriali considerate distintive dall'ente per lo specifico ruolo.

La Giunta tra gli obiettivi assegnati, individua annualmente quelli ritenuti prioritari; ai fini della valutazione, questi obiettivi sono ritenuti particolarmente rilevanti e ad essi è attribuito un maggior peso rispetto agli altri obiettivi assegnati:”, sempre che nell’assegnazione di essi venga adeguatamente garantita la dotazione al personale da valutare di risorse strumentali, umane e finanziarie”..

Nello specifico, agli obiettivi prioritari è attribuito un peso pari al 75% degli obiettivi complessivamente assegnati al responsabile del servizio; ai restanti obiettivi è invece assegnato un peso pari al 25%. Ai fini della verifica del raggiungimento dell’obiettivo, in sede di programmazione ed assegnazione degli obiettivi, vengono definiti appositi indicatori e/o parametri di risultato.

Il punteggio assegnato al singolo obiettivo, in sede di valutazione, corrisponde alla percentuale di raggiungimento dell’obiettivo in relazione agli indicatori e/o parametri di risultato preventivamente indicati all’atto dell’assegnazione.

Il punteggio finale realizzato nella parte dal responsabile del servizio sarà quindi così calcolato:

media valutazione obiettivi prioritari X 75% +

media valutazione altri obiettivi X 25% =

-----  
 totale punteggio parte obiettivi y

La valutazione delle prestazioni dei responsabili di servizio, nella parte comportamenti organizzativi, viene effettuata dal Segretario Comunale attraverso l'utilizzo di una specifica scheda di valutazione ( ALLEGATO 1) relativa ai comportamenti organizzativi di conoscenza degli stessi (ad esempio la capacità di programmare l'attività, di risolvere situazioni straordinarie ecc...)

Le competenze distintive individuate per i responsabili di servizio sono le seguenti:

- 1) negoziazione;
- 2) problem solving strategico;
- 3) orientamento alla performance.

Per ognuna delle tre tipologie di competenze ritenute distintive per il ruolo di responsabile del servizio vengono individuati i seguenti comportamenti attesi nella realizzazione degli obiettivi e nella gestione della struttura assegnata.

- 1) negoziazione

<i>Comportamenti organizzativi attesi</i>
Identifica con chiarezza obiettivi e priorità proprie della controparte
Scinde le persone dal problema
Instaura sinergie con altre strutture organizzative, ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni
È in grado di sollecitare critiche e proposte altrui.
Imposta il dibattito iniziando a confrontare i punti di contatto-accordo
È in grado di inventare ipotesi di soluzione convenienti per entrambe le parti
Esprime il proprio pensiero e dissenso in modo costruttivo

2) problem solving strategico

<i>Comportamenti organizzativi attesi</i>
Supporta attivamente il vertice politico nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche
Analizza le situazioni prevedendo in anticipo i possibili ostacoli e le azioni correttive da adottare
Elabora soluzioni razionali ed innovative per risolvere problematiche straordinarie, tenendo sempre in considerazione le priorità
Mantiene un approccio analitico e propositivo di fronte alle difficoltà

3) orientamento alla performance

<i>Comportamenti organizzativi attesi</i>
Dimostra una tensione per ottenere il massimo dei risultati dal minimo impiego di risorse (risultati per unità tempo-risorse-strumenti).
Coordina i dipendenti della propria area, utilizzando il dialogo, lo scambio di informazioni e il confronto continuo quali strumenti per sostenere una linea organizzativa comune.
Effettua un monitoraggio analitico dell'avanzamento lavori, dello stato dell'arte di obiettivi e progetti predisposti dallo stesso ed affidati ai dipendenti gestiti

La scala di valutazione utilizzata per la valutazione delle competenze è graduata su cinque diversi livelli, con la relativa attribuzione di punteggio da 1 a 5, al quale corrisponde il seguente significato:

- 1 = competenza critica
- 2 = competenza sufficiente
- 3 = competenza discreta
- 4 = competenza buona
- 5 = competenza ottima

La valutazione sulle competenze dovrà risultare complessivamente dal confronto tra i comportamenti ideali rappresentativi di una determinata competenza (standard comportamentali richiesti) e comportamenti reali tenuti dal valutato nell'esercizio della prestazione lavorativa.

**Per la valutazione dei responsabili , in considerazione dello specifico ruolo orientato prevalentemente al raggiungimento degli obiettivi dell'ente, è assegnato un peso pari al 70% all'area obiettivi e un peso pari al 30% all'area comportamenti organizzativi.**

#### **4.La scheda di valutazione dei responsabili di servizio**

La valutazione viene espressa utilizzando la scheda di valutazione, allegato 3) che si compone di 4 parti:

- dati personali del valutato;
- obiettivi prioritari assegnati al Responsabile del Servizio , con l'indicazione delle percentuali di raggiungimento corrispondenti alle valutazioni assegnate e il peso complessivo ad essi assegnato (75%) ; altri obiettivi assegnati con l'indicazione delle percentuali di raggiungimento corrispondenti alle valutazioni assegnate e il peso complessivo ad essi assegnato (25%);
- comportamenti organizzativi (scala da 1 a 5) ;
- punteggio finale conseguito dal valutato ottenuto dalla seconda ponderazione dei punteggi totali delle due aree valutative.

Si presenta di seguito un esempio di scheda di valutazione di un responsabile di servizio.

Cognome e nome:					
Area di appartenenza:					
Periodo di valutazione:					
1° area di valutazione	Obiettivi di PEG e/o di piano di assegnazione delle risorse e/o individuati in atti di programmazione		Percentuale di raggiungimento e	Peso	Punteggio pesato
	Obiettivi prioritari				
	1	.....	80%		
	2	.....	60%		
	Media valutativa		70	75%	53
	Altri obiettivi				
	1	.....	60%		
	2	.....	80%		
	3	.....	80%		
	4	.....	100%		
	<b>Media valutativa</b>		<b>80</b>	<b>25%</b>	<b>20</b>
	<b>Totale 1° area di valutazione su base 100</b>		<b>73</b>		
2° area di valutazione	Comportamenti organizzativi		Valutazione da 1 a 5		
	1	negoziiazione	4		
	2	Problem solving strategico	4		
	3	orientamento alla performance	4		
	Totale		12		
<b>Totale della 2° area valutativa su base 100</b>		<b>80</b>			
Totale valutazione					
Punteggio obiettivi		73	70%	51,1	
Punteggio comportamenti organizzativi		80	30%	24	
<b>Punteggio finale</b>		<b>75,1</b>			

## 5. Il processo di valutazione

Le fasi principali del processo di valutazione sono le seguenti:

**5.1. Fase iniziale** di definizione degli obiettivi annuali, di individuazione e distinzione degli obiettivi (prioritari o altri) e di conseguente assegnazione dei pesi.

La fase iniziale corrisponde al momento di approvazione del PDO da parte della Giunta o al momento di assegnazione dell'obiettivo secondo la scheda allegato 2)

### 5.2. Valutazione finale

Ciascun Responsabile di Settore, a consuntivo, compila, per la parte di competenza, la scheda - allegato 2).

Per ogni risultato si dovrà esplicitare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

Qualora l'obiettivo non sia raggiunto, dovranno essere indicate le motivazioni del mancato raggiungimento. In ogni caso, le cause di giustificazione dovranno essere di natura oggettiva e indipendenti dalla volontà del valutato (es. : mancata partecipazione di candidati ad una pubblica selezione regolarmente indetta) : in tal caso, la valutazione dell'obiettivo non concorrerà al computo della media del punteggio complessivo.

La valutazione finale si concretizza nell'insieme di azioni che portano al punteggio finale assegnato ad un responsabile di Servizio.

La valutazione finale complessiva avviene ad opera del Nucleo di valutazione che tiene conto dell'attribuzione del punteggio complessivo della scheda di valutazione allegato 1) relativa ai "comportamenti organizzativi" e della scheda allegato 2) relativa agli "obiettivi", predisposta dai singoli responsabili di servizio, supportata dagli atti d'ufficio.

Il Nucleo si esprime attraverso la scheda allegato 3). Si esprime, inoltre, in ordine alle cause di giustificazione addotte dal valutato.

### **5.3. Rendicontazione dei risultati**

I Risultati raggiunti (punteggio complessivo finale) verranno resi noti oltre che agli organi di governo dell'ente anche ai cittadini – utenti attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente.

### **6. Contraddittorio**

Il responsabile del servizio ha 15 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione per proporre ricorso scritto e motivato al Nucleo di valutazione.

Quest'ultimo, sentito per quanto riguarda la parte "comportamenti organizzativi", le controdeduzioni del Segretario Comunale, decide in modo definitivo in merito al contraddittorio.

Il Nucleo si esprime nei 30 giorni successivi all'instaurazione del ricorso.

### **7. Il riconoscimento economico dei risultati**

Il sistema incentivante, attraverso il quale viene definito il riconoscimento economico dei risultati perseguiti dai responsabili di servizio si pone i seguenti obiettivi:

1. valorizzare le prestazioni eccellenti;
2. differenziare gli incentivi sulla base delle valutazioni conseguiti dai valutati.

L'entità dell'incentivo è definita, in base alle disposizioni delle norme contrattuali nella misura percentuale che va dal 10 % al 25 %, della retribuzione di posizione per ogni singolo responsabile.

La corresponsione del riconoscimento economico è legata all'esito della valutazione dell'anno considerato, è proporzionale e parametrata al punteggio finale conseguito dal valutato e non determina la maturazione di alcun diritto per gli esercizi successivi.

Essa verrà corrisposta con le seguenti modalità:

50 punti [punteggio minimo] danno diritto ad un premio pari al 10%;

Per calcolare gli incrementi dovuti a punteggi maggiori si applica la seguente formula:

**punteggio minimo (50) : (25-10) = (il punteggio ottenuto – il punteggio minimo) : X**

Al risultato ottenuto va aggiunta la percentuale minima (10%).

Nessuna indennità verrà erogata qualora il punteggio finale della scheda è inferiore a 50.

## 8.ALLEGATI

### Allegato 1) Comportamenti organizzativi

CATEGORIA	Fattori	Valutazione	
Negoziazione	Identifica con chiarezza obiettivi e priorità proprie della controparte		
	Scinde le persone dal problema		
	Instaura sinergie con altre strutture organizzative, ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni		
	È in grado di sollecitare critiche e proposte altrui.		
	Imposta il dibattito iniziando a confrontare i punti di contatto-accordo		
	È in grado di inventare ipotesi di soluzione convenienti per entrambe le parti		
	Esprime il proprio pensiero e dissenso in modo costruttivo		
PUNTEGGIO FINALE CATEGORIA( media punteggio fattori)			
Problem solving strategico	Supporta attivamente il vertice politico nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche		
	Analizza le situazioni prevedendo in anticipo i possibili ostacoli e le azioni correttive da adottare		
	Elabora soluzioni razionali ed innovative per risolvere problematiche straordinarie, tenendo sempre in considerazione le priorità		
	Mantiene un approccio analitico e propositivo di fronte alle difficoltà		
PUNTEGGIO FINALE CATEGORIA( media punteggio fattori)			
Orientamento alla performance	Dimostra una tensione per ottenere il massimo dei risultati dal minimo impiego di risorse (risultati per unità tempo- risorse-strumenti).		
	Coordina i dipendenti della propria area, utilizzando il dialogo, lo scambio di informazioni e il confronto continuo quali strumenti per sostenere una linea organizzativa comune.		
	Effettua un monitoraggio analitico dell'avanzamento lavori, dello stato dell'arte di obiettivi e progetti dallo stesso predisposti ed affidati ai dipendenti gestiti		
PUNTEGGIO FINALE CATEGORIA( media punteggio fattori)			
<b>TOTALE dell'area di valutazione su base 100</b>			

Nell'ipotesi in cui la media del punteggio fattori equivalente al punteggio finale categoria dia un risultato decimale, si arrotonda all'unità superiore se il decimale è = oppure > a 5;

**Il Segretario comunale**

\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

**ALLEGATO 2) Scheda obiettivo**

<b>Centro di responsabilità .....</b>						
Denominazione obiettivo						
Classificazione dell'obiettivo e conseguente peso assegnato (75% o 25 %%)						
Descrizione obiettivo						
<b>.Indicatori di risultato o parametri di risultato<sup>1</sup> ( Previsto)</b>						
<b>Verifica <sup>2</sup> (percentuale di raggiungimento ottenuto)</b>						
<b>Personale coinvolto <sup>3</sup></b>			<b>Risorse finanziarie <sup>4</sup></b>			
Nome dipendente	Previsto <sup>5</sup>	Utilizzato <sup>5</sup>	Nr. cap.	Descrizione cap.	Previsto <sup>5</sup>	Utilizzato <sup>5</sup>
Indicazioni sullo stato di attuazione dell'obiettivo <sup>6</sup>						

Il Responsabile del servizio

.....

<sup>1</sup> Indicazione dei parametri che permettono di misurare in modo oggettivo il risultato che si attende di raggiungere dall'attuazione dell'obiettivo

<sup>2</sup> Da compilare in sede di verifica da parte del responsabile del Servizio;

<sup>3</sup> individuazione del personale dipendente che partecipa con il responsabile gestionale all'attuazione dell'obiettivo

<sup>4</sup> quantificazione delle risorse finanziarie necessarie per raggiungere l'obiettivo.

<sup>5</sup> Nella scheda sono presenti il campo "previsto" per indicare le risorse ed il personale che sono state assegnate al centro di responsabilità per l'attuazione dell'obiettivo, e il campo "utilizzato" da compilare in sede di verifica, da parte del responsabile del Servizio, per indicare le risorse ed il personale effettivamente utilizzato nell'attuazione dell'obiettivo

<sup>6</sup> è un campo di testo da compilare da parte del Responsabile del Servizio in sede di verifica e nel quale inserire tutte quelle informazioni utili a spiegare le cause di del mancato raggiungimento dell'obiettivo .



**ALLEGATO 3) Valutazione finale**

Cognome e nome:					
Area di appartenenza:					
Periodo di valutazione:					
1° area di valutazione	Obiettivi di PEG e/o di piano di assegnazione delle risorse e/o individuati in atti di programmazione		Percentuale di raggiungimento e	Peso	Punteggio pesato
	Obiettivi prioritari				
	1	.....			
	2	.....			
	Media valutativa				
	Altri obiettivi				
	1	.....			
	2	.....			
	3	.....			
	4	.....			
	Media valutativa				
	<b>Totale 1° area di valutazione su base 100</b>				
	2° area di valutazione	Comportamenti organizzativi		Valutazione da 1 a 5	
1		negoziiazione			
2		Problem solving strategico			
3		orientamento alla performance			
Totale					
<b>Totale della 2° area valutativa su base 100</b>					
Totale valutazione					
Punteggio obiettivi					
Punteggio comportamenti organizzativi					
<b>Punteggio finale</b>					
NOTE					

Il nucleo di valutazione

Data \_\_\_\_\_