



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

ATTO DELLA GIUNTA MUNICIPALE Seduta del 18/02/2008 n. 00000000026

OGGETTO:

APPROVAZIONE MANUALE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI PER IL PERSONALE RESPONSABILE DI U.O.

Il giorno **Diciotto** del mese **Febbraio** dell'anno **Duemilaotto** , in Serra de' Conti nella Casa comunale, alle ore **21.15**. Convocata con apposito avviso, la Giunta municipale di questo Comune si è riunita costituendosi nelle persone dei seguenti Signori:

N.	Cognome	Nome	Carica	Presenza
1	MASSI	BRUNO	SINDACO	Si
2	BEVILACQUA	MASSIMO	Assessore	Si
3	TASSI	ARDUINO	Assessore	Si
4	PERTICAROLI	LETIZIA	Assessore	Si
5	BALDELLI	PIERAMELIO	Assessore	Si
6	SIMONETTI	SILVANO	Assessore	--
	Presenti N. 5	Assenti N. 1		

Assiste con funzioni di Segretario **ORSILLO D.SSA LORELLA**.

Il Presidente sig. **MASSI BRUNO**, constatato legale il numero degli intervenuti, dichiara aperta la riunione e li invita a deliberare sull'argomento di cui all'oggetto.

LA GIUNTA MUNICIPALE

VISTA la proposta allegata al presente atto;

VISTI gli allegati pareri alla proposta medesima che qui si intendono integralmente richiamati e che formano parte integrante del presente atto; con voti unanimi

DELIBERA

- di approvare la proposta allegata.

di dichiarare il presente atto, con separata ed unanime votazione, immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, 4° comma, del D.Lgs. 18 agosto 2000, n. 267.



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO:

- che con propria deliberazione n. 16 del 28.01.2007, esecutiva ai sensi di legge, si decideva:

"..2)- Di abrogare l'art. 65 del regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi approvato con delibera di G.C. n. 168 del 07.04.1999, come modificato con delibere di G.C. nn. 141 del 08.10.2001 e 35 del 23.02.2004.

3)- Di approvare il sopra citato regolamento stralcio relativo al funzionamento del Nucleo di valutazione composto da 6 articoli che va comunque far parte integrante e sostanziale del Regolamento degli uffici e dei servizi.

4)- Di demandare a successivo atto l'approvazione del manuale di valutazione delle prestazioni del personale apicale. ";

- che tale regolamento all'art. 5 testualmente recita:

"..1 - Il Nucleo di Valutazione si riunisce periodicamente su iniziativa del Presidente e, comunque, su espressa richiesta del Sindaco, cui riferisce almeno annualmente in ordine all'attività prestata ed alle valutazioni espresse.

2 - I presupposti, le regole e le modalità di valutazione del personale apicale (APO) saranno oggetto di specifica trattazione nel manuale di valutazione delle prestazioni approvato dalla Giunta Comunale.

3 - Ulteriori aspetti organizzativi e gestionali afferenti al funzionamento ed all'organizzazione del Nucleo di Valutazione non disciplinati dal presente strumento regolamentare, possono essere regolati con appositi atti organizzativi adottati dal Presidente del Nucleo di Valutazione stesso che provvede, altresì, a comunicarli al Sindaco...";

- che il Segretario Comunale ha predisposto tale manuale, sulla scorta della esperienza già effettuata negli altri Comuni, come da allegato "A" che forma parte integrante dello stesso;

- che copia di tale manuale di valutazione è stata consegnata a mano nella seduta di contrattazione decentrata alle rappresentative sindacali in data 29.11.2007;

RITENUTO pertanto opportuno procedere in merito non avendo avuto a tutt'oggi alcuna richiesta di chiarimento in merito da parte delle rappresentative sindacali;

SI PROPONE

1)-Di recepire quale parte integrante e sostanziale la narrativa che precede.

2)-Di approvare il manuale di valutazione delle prestazioni del personale apicale (All. "A") composto da 10 articoli e relativo allegato in modo tale di attivare tutte le procedure necessarie e provvedere alla liquidazione della indennità di risultato secondo la presente metodologia dall'anno 2008.



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

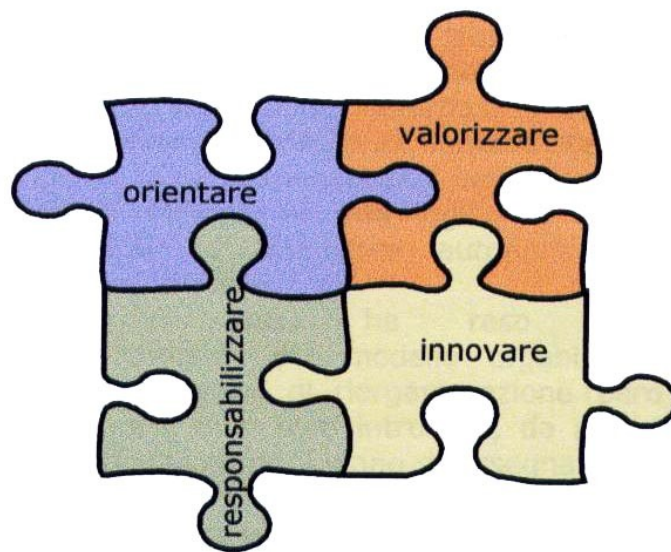
PROVINCIA DI ANCONA



**COMUNE DI
SERRA DE' CONTI**

Provincia di Ancona

Manuale di valutazione delle prestazioni del personale apicale



Manuale di valutazione – Comune di Serra de' Conti



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

INTRODUZIONE

- Il presente manuale è stato predisposto per fornire uno strumento finalizzato a chiarire i presupposti, le regole e le modalità di valutazione del personale apicale (APO) del Comune di Serra de' Conti.
- Il presente documento, illustrando gli elementi costitutivi e le modalità di funzionamento del sistema di valutazione delle prestazioni del personale apicale, rappresenta un supporto operativo all'attività del Nucleo di valutazione ed uno strumento di diffusione delle informazioni relative al sistema di valutazione.
- Il sistema di valutazione si collega con il sistema di incentivazione (retribuzione di risultato) secondo quanto previsto dagli articoli 8-11 del CCNL 1998-2001 e succ. mod. ed integr..

1. IL CONTESTO

- La definizione di una metodologia per la valutazione delle prestazioni del personale apicale non può prescindere dalla considerazione delle caratteristiche dello specifico contesto applicativo. Il contesto applicativo del Comune di Serra de' Conti si ritiene sia caratterizzato da almeno quattro fattori rilevanti:

- a. L'Ente vive una importante fase di trasformazione verso una organizzazione sempre più orientata a funzioni di programmazione, indirizzo e coordinamento. Si stanno necessariamente (seppure lentamente) ridefinendo gli ambiti d'azione e le responsabilità degli Organi politici e dei Responsabili di settore, in una logica di riconoscimento al personale apicale di maggiore autonomia e contestuale responsabilità sui risultati.
- b. L'evoluzione in atto ha reso necessario la revisione/adequamento del modello organizzativo: si sta andando verso una riorganizzazione delle funzioni, dei ruoli, delle competenze, si è incominciato ad introdurre, nuovi strumenti gestionali come il piano di assegnazione delle risorse (PAR) per il 2007 a cui seguirà anche l'assegnazione di veri e propri obiettivi annuali, con cui tra l'altro si realizzerà concretamente l'attribuzione ai Responsabili di settore della gestione dell'Ente.
- c. L'Ente non ha esperienza/tradizione sul piano degli strumenti di valutazione delle prestazioni dei Responsabili e dei connessi sistemi incentivanti e, quindi non ha una cultura valutativa (situazione nella quale, di norma, si tendono a sovrastimare i rischi insiti nei processi valutativi e a sottovalutarne per contro le potenzialità).
- d. Non si sono ancora sviluppati (poiché iniziati solo recentemente) gli strumenti di gestione idonei da un lato a dare effettiva concretezza all'autonomia del personale apicale e dall'altro a fornire adeguato supporto tecnico-informativo ai processi di valutazione (si pensi ai sistemi di programmazione, alle tecniche di



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

rilevazione e controllo di gestione e sui risultati, all'introduzione di logiche di budgeting, all'adeguamento del sistema informativo, ecc.).

- Si intende in sintesi evidenziare che l'Ente si trova di fronte ad un contesto al tempo stesso caratterizzato:

- da significativi percorsi, in essere e prospettabili, di trasformazione sia sul piano strategico che organizzativo-gestionale;
- da un patrimonio di cultura, strumenti e tecniche di gestione inevitabilmente non ancora adeguati alle sfide di cambiamento da sostenere nel prossimo futuro.

2. Le finalità del sistema di valutazione

- Alla luce del contesto applicativo sopra descritto il sistema di valutazione delle prestazioni del personale apicale può rappresentare un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione, a condizione che l'introduzione di una metodologia strutturata di valutazione non debba essere concepita quale semplice adempimento normativo e contrattuale, ma si ponga piuttosto quale importante occasione di crescita dell'organizzazione e dei ruoli apicali.

- La valutazione deve quindi essere finalizzata:

- al **riorientamento** dei ruoli direzionali (creazione di una nuova consapevolezza di ruolo, interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) e della cultura organizzativa consolidata (venir meno di eccessivi garantismi, superamento della logica dell'egualitarismo, creazione di uno "spirito di squadra" orientamento prevalente ai destinatari delle prestazioni, ecc....);
- alla valorizzazione e crescita professionale degli apicali, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità (soprattutto di ordine gestionale) necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;
- ad una chiara responsabilizzazione del personale apicale in merito ad obiettivi da conseguire, tali da consentire tra l'altro un effettivo chiarimento del rapporto con il vertice politico dell'Amministrazione;
- alla promozione ed al sostegno del processo di cambiamento strategico-organizzativo, attraverso una opportuna valorizzazione dei "fattori chiave" necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (leadership, capacità di motivazione del personale, investimento sulla riqualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.).

- Non appartiene pertanto a questo approccio l'idea di sistemi di valutazione delle prestazioni come momento della "resa dei conti", ovvero a prevalente caratterizzazione negativa e punitiva; ne riduttivamente la questione può essere



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

ricondata alla distribuzione di incentivi monetari, anche se un collegamento con il sistema retributivo deve essere ricercato.

- Nella concezione sopra delineata, infatti, l'interesse maggiore all'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni va ricercato proprio nella figura del Responsabile di settore, il quale potrebbe trovare in questo ambito un'importante occasione di valorizzazione del proprio ruolo, oltre che di riconoscimento dei meriti effettivi.

3. L'evoluzione del ruolo di Responsabile

- Una corretta valutazione delle prestazioni presuppone un chiarimento sul profilo del Responsabile (soggetto valutato) ritenuto più rispondente, da un lato all'evoluzione del quadro normativo generale e dall'altro alle prospettive di cambiamento dell'organizzazione.

- Appare chiaro, all'interno del nuovo quadro normativo, il passaggio in atto verso il pieno riconoscimento di autonomia sul piano gestionale alle figure apicali. A ciò corrisponde una più diretta e precisa responsabilizzazione in merito alla realizzazione di programmi ed al perseguimento di risultati, nonché una richiesta di contributi di natura propositiva e di supporto all'elaborazione degli indirizzi politici. Se si combinano le indicazioni di carattere normativo con la trasformazione più generale dei ruoli apicali in atto all'interno del settore pubblico, è allora possibile individuare alcune "dimensioni" qualificanti della funzione dirigenziale che il sistema di valutazione delle prestazioni dovrebbe in buona misura contribuire a promuovere e valorizzare:

- la capacità propositiva (intesa non solo nel senso, sopra richiamato di sostegno attivo alla formulazione degli indirizzi, ma più in generale riconducibile ad un orientamento attivo alla ricerca di nuove soluzioni rispetto ai problemi da gestire);
- la capacità gestionale (intesa nella ricerca di sempre migliori combinazioni tra risorse e risultati, finalizzata al perseguimento degli indirizzi elaborati dal vertice politico);
- la tensione all'innovazione (intesa sia sul piano del superamento delle prassi consolidate di funzionamento, che del rinnovamento del "portafoglio" di funzioni e prestazioni, che dell'attivazione di nuovi sistemi di relazioni con gli interlocutori esterni, che del sostegno - più in generale- ai processi di cambiamento e di riorganizzazione dell'Amministrazione);
- il contributo al superamento di logiche settoriali ed all'affermazione di una logica unitaria nella gestione dell'Ente (inteso in chiave di orientamento all'integrazione tra i diversi livelli di responsabilità, apporto all'affermazione di uno "spirito di squadra" tra i Responsabili, sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione nell'insieme);



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

- il contributo all'orientamento dell'organizzazione verso i risultati ed i destinatari (interni o esterni) delle prestazioni (inteso in chiave di superamento della focalizzazione prevalente sugli aspetti procedurali e procedimentali, sostegno all'introduzione di meccanismi di responsabilizzazione sui risultati finali, riorientamento della cultura organizzativa consolidata, valorizzazione del ruolo dei destinatari).

4. L'oggetto della valutazione

- Oggetto della valutazione è il risultato raggiunto dagli apicali nel conseguimento degli obiettivi presenti nel PAR ed il comportamento organizzativo.
- Il raggiungimento degli obiettivi PAR viene valutato attraverso gli indicatori di risultato previsti nelle schede di PAR.
- La verifica dell'attuazione degli obiettivi viene effettuata prendendo in considerazione i report consuntivi sull'attuazione degli obiettivi, verificando lo scostamento percentuale tra valore preventivo e valore effettivo.
- Il comportamento organizzativo dell'apicale viene valutato sulla base dei seguenti cinque elementi che mirano a verificare la capacità e le prestazioni richieste dalla posizione ricoperta:
 - A. Programmazione ed organizzazione;
 - B. Gestione e sviluppo delle risorse umane;
 - C. Integrazione;
 - D. Innovazione;
 - E. Orientamento all'utente.
- La valutazione di ogni elemento deve essere effettuata tenendo conto degli indicatori riportati nella tabella allegata alla scheda di valutazione.

5. Le modalità' di valutazione

- L'Apicale viene valutato sulla base delle due aree valutative, che vengono diversamente ponderate. Sono stabiliti i seguenti pesi, che possono essere annualmente rideterminati dall'Amministrazione Comunale, anche su proposta del Nucleo:

Area valutativa	Peso
Grado di raggiungimento obiettivi PAR	60
Comportamento organizzativo	40
Totale	100



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

- La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi viene effettuata considerando il diverso peso assegnato ai singoli obiettivi nelle schede di PAR. La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi che l'Ente ritiene prioritario perseguire e che considera fondamentali per le funzioni assegnate all'apicale.

- Al fine di valutare il raggiungimento degli obiettivi è stata introdotta una scala numerica da 0 a 4 con i seguenti valori:

0 = obiettivo mancato

1 = obiettivo iniziato, ma non parzialmente raggiunto

2 = obiettivo parzialmente raggiunto con graduazione tendente verso il basso

3 = obiettivo parzialmente raggiunto con graduazione tendente verso l'alto

4 = obiettivo raggiunto

La votazione 0 è associata ad un raggiungimento degli obiettivi inferiore al 20.

La votazione 1 è associata ad un raggiungimento degli obiettivi compreso tra il 21 e il 50.

La votazione 2 è associata ad un raggiungimento degli obiettivi compreso tra il 51 e il 70.

La votazione 3 è associata ad un raggiungimento degli obiettivi compreso tra il 71 e il 90.

La votazione 4 è associata ad un raggiungimento degli obiettivi superiore al 91.

Nelle situazioni di mancato raggiungimento degli obiettivi per ragioni indipendenti dalla volontà dell'Apicale (irrealizzabilità sopravvenuta per eventi imprevedibili ...) sarà cura dell'Apicale attivarsi tempestivamente per chiedere la riformulazione e revisione degli obiettivi, pesi ed indicatori.

- La valutazione del comportamento organizzativo viene effettuata considerando il diverso peso assegnato ai singoli elementi. Sono stabiliti i seguenti pesi, che possono essere annualmente rideterminati dall'Amministrazione Comunale anche su proposta del Nucleo:

Programmazione ed Organizzazione	30
Puntualità, flessibilità, partecipazione	10
Gestione, sviluppo e motivazione delle risorse umane	10
Integrazione e capacità di interazione	20
Propositività ed Innovazione	10
Orientamento all'utente	20
TOTALE	100

- Al fine di valutare il comportamento organizzativo è stata introdotta una scala numerica da 0 a 4 con i seguenti valori:

0 = non applicabile o insufficiente



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

- 1 = sufficiente
- 2 = buono
- 3 = distinto
- 4 = ottimo

- La votazione non applicabile mira a definire tutte le situazioni ove non si è in grado di esprimere un giudizio anche per ragioni indipendenti dalla volontà dell'apicale (es. malattia, aspettativa).
- La votazione complessiva avviene mediante sommatoria dei punteggi ponderati assegnati alle aree valutative.
- La valutazione viene considerata positiva se risulta essere pari ad un valore finale di almeno 2 punti.

6. Lo strumento di valutazione

- La valutazione della prestazione è effettuata tramite una scheda di valutazione (allegato n°1) che recepisce in forma grafica le scelte effettuate relativamente al sistema di valutazione.
- Per ogni Apicale deve essere compilata una scheda di valutazione.
- La scheda di valutazione si compone di cinque parti:

- A. Nella prima parte della scheda vengono riportati i dati identificativi del valutato: il nome e il cognome del valutato, la collocazione organizzativa e il periodo cui si riferisce la valutazione.
- B. Nella seconda parte della scheda vengono elencati gli obiettivi affidati all'apicale contraddistinti dalla numerazione progressiva e dalla loro sintetica denominazione, il peso attribuito ad ogni obiettivo, il punteggio grezzo attribuito sulla base del loro grado di raggiungimento (desunto dal report consuntivo annuale sull'attuazione dell'obiettivo) ed il punteggio finale pesato attribuito ad ogni obiettivo;
- C. Nella terza parte della scheda vengono elencati i cinque elementi di giudizio sui comportamenti organizzativi, il peso attribuito ad ogni elemento, il punteggio grezzo attribuito dal Nucleo di valutazione e il punteggio finale pesato attribuito ad ogni elemento.
- D. Nella quarta parte della scheda vengono riassunte le aree valutative, il peso attribuite alle stesse, il punteggio attribuito per ogni area valutativa e il punteggio finale pesato per ogni area valutativa. La somma dei punteggi pesati per ogni area valutativa rappresenta il punteggio finale dell'apicale sulla base del quale assegnare proporzionalmente la retribuzione di risultato. E, nell'ultima parte della scheda il valutato e il valutatore esprimono le loro osservazioni sia sul grado di raggiungimento degli obiettivi che sui comportamenti organizzativi.



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

- La scheda deve essere sottoscritta in calce alle note dai Componenti il Nucleo di valutazione e dal Valutato.

7. La metodologia di individuazione della retribuzione di risultato

- A tutt'oggi essendo l'entità della retribuzione fissa, ciascuna retribuzione di risultato viene riconosciuta a tutti i Responsabili se il punteggio effettivamente conseguito dal singolo Responsabile abbia superato la soglia d'ingresso minima fissata a 2.

- In futuro nel caso in cui l'entità della retribuzione sia variabile, ciascuna retribuzione di risultato verrà calcolata dividendo il fondo a disposizione per il totale dei punteggi massimi ottenibili da tutti i Responsabili e poi verrà moltiplicato il risultato per il punteggio effettivamente conseguito dal singolo Responsabile che abbia superato la soglia d'ingresso minima fissata a 2.

- La somma eventualmente non erogata si trasforma in economia di bilancio.

8. La tempistica della valutazione

- Entro il mese di gennaio di ogni anno, il Nucleo di valutazione, nella persona del Presidente, fa pervenire, ai Responsabili di settore, le schede di valutazione per l'anno in corso, che potranno essere riviste in una logica di miglioramento continuo dello strumento valutativo.
- Entro il mese di luglio, il Nucleo di valutazione effettua un colloquio intermedio di valutazione, per verificare l'andamento della prestazione (entrambe le aree valutative) ed ipotizzare eventuali azioni di miglioramento nel caso in cui questa fosse inadeguata.
- Entro il mese di gennaio dell'anno successivo vengono effettuati colloqui individuali con i valutandi ed incontri con l'Amministrazione al fine di consentire al Nucleo la successiva compilazione della scheda di valutazione finale.
- Entro il mese di febbraio il risultato finale della valutazione viene comunicato ai valutati.

9. Il contraddittorio

- Il dipendente che non condivide il risultato finale della valutazione può, entro dieci (10) giorni dalla data di ricevimento della scheda, a pena di decadenza, promuovere un ricorso scritto e motivato al Sindaco.
- Il Sindaco ricevuto il ricorso, richiede al Nucleo gli atti relativi alla valutazione e le controdeduzioni sullo stesso.



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

- Entro 20 giorni, il Sindaco assume la decisione definitiva, che viene comunicata all'interessato ed al Nucleo.

10. Valutazione non positiva

- La valutazione non positiva espressa dal Nucleo, oltre a comportare la non assegnazione dell'incentivazione prevista (retribuzione di risultato), può comportare, previa controdeduzioni degli interessati, secondo quanto previsto dall'art. 9 del CCNL, la revoca o la mancata conferma dell'incarico da parte del Sindaco.
- La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato da parte del dipendente. In tal caso il dipendente resta inquadrato nella categoria di appartenenza e viene restituito alle funzioni del profilo di appartenenza.



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

L'UFFICIO PROPONENTE: SEGRETARIO

Lì, 18.02.2008

L'ISTRUTTORE
ORSILLO D.SSA LORELLA

PARERE DEL RESPONSABILE DEL SERVIZIO, AI SENSI DELL'ART. 49 DEL D.LGS. 8 AGOSTO 2000, N. 267

Parere favorevole.

Parere contrario, per le seguenti motivazioni:

Lì, 18.02.2008

IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO
ORSILLO D.SSA LORELLA



COMUNE DI SERRA DE' CONTI

PROVINCIA DI ANCONA

Ufficio : SEGRETARIO

Argomento: DIPENDENTI COMUNALI

IL PRESIDENTE
MASSI BRUNO

IL SEGRETARIO
ORSILLO D.SSA LORELLA

PUBBLICAZIONE

La suestesa deliberazione viene oggi pubblicata all'Albo Pretorio di questo Comune per quindici giorni consecutivi.

Serra de' Conti, _____

IL SEGRETARIO
ORSILLO D.SSA LORELLA

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Si certifica che questa deliberazione è stata affissa all'Albo pretorio dal _____ al _____ e che nessun reclamo è stato presentato contro la medesima.

Serra de' Conti li,

IL SEGRETARIO

ESECUTIVITA'

Esecutiva dal _____, ai sensi dell'art. 134 del D.Lgs 8 agosto 2000, n. 267, essendo stata pubblicata il _____.

IL SEGRETARIO
