



## **METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI**

Approvata con determinazione del Direttore Generale n° 76 del 19/12/2011



## Sommario

1. Premessa.....	3
2. Il ciclo della performance.....	3
3. Il modello di riferimento del sistema di valutazione.....	4
4. Attribuzione della retribuzione di risultato .....	8
5. Connessione con risorse a specifica destinazione .....	8
6. Procedure di conciliazione .....	9
7. Disposizioni finali .....	9



## **1. Premessa**

La struttura organizzativa del Comune di Sesto Fiorentino è stata interessata da un profondo processo di ristrutturazione finalizzato a garantire la piena e corretta attuazione degli indirizzi strategici dell'Amministrazione da parte della dirigenza.

Per garantire la realizzazione degli obiettivi strategici e gestionali sono necessari, nell'insieme dei fattori, un efficiente processo di programmazione e controllo ed un efficace sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali.

Tale sistema di valutazione ha ad oggetto, ai sensi di quanto previsto dagli artt. 8 e 9 del D.Lgs. 27/10/2009, n. 150 sia la valutazione della cd. "performance organizzativa" che la valutazione della c.d. "performance individuale" e si applica sia ai dirigenti a tempo indeterminato che a quelli con contratto a tempo determinato, salvo che non sia diversamente stabilito nei relativi contratti individuali di lavoro.

La presente "Metodologia per la misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti" costituisce attuazione del "Regolamento di disciplina della misurazione e valutazione della performance" (Parte IV del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi), approvato con deliberazione della Giunta Comunale n° 256 del 28 dicembre 2010 e successive modifiche ed integrazioni.

## **2. Il ciclo della performance**

La fase di definizione degli obiettivi si inserisce nel quadro generale del ciclo della performance, così come prefigurato dal citato D.Lgs. n° 150/2009.

Gli **obiettivi di PEG** si prefigurano *tendenzialmente* come obiettivi di attuazione delle linee guida derivanti dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) e, quindi, hanno generalmente un elevato contenuto *strategico*.

Con il PEG, la Giunta assegna gli obiettivi alle strutture di primo livello, indicando anche, per ogni singolo obiettivo, il responsabile del raggiungimento del risultato atteso.

Quando siano coinvolte più strutture organizzative di primo livello, l'obiettivo viene assegnato alla responsabilità della struttura con competenze prevalenti in riferimento al risultato atteso.

Il responsabile della struttura assegnataria dell'obiettivo coordina la fase di *sviluppo* dello stesso in obiettivi di secondo livello, alla quale partecipano i responsabili delle diverse strutture coinvolte, evidenziando anche i tempi di completamento e gli indicatori di risultato, e formula le relative proposte al Direttore Generale il quale, una volta convalidate, provvede ad inserirle nello schema di PDO.

A loro volta, con proprio atto organizzativo, i Dirigenti assegnano specifici obiettivi di secondo livello ai titolari di posizione organizzativa.

L'insieme degli obiettivi di primo e di secondo livello e delle relative responsabilità, dei loro pesi, degli indicatori di risultato e dei tempi di attuazione, costituisce il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO), approvato dal Direttore Generale e che rappresenta il documento di riferimento per la fase più specifica di programmazione gestionale ed operativa e per il successivo ciclo di valutazione.



### ***3. Il modello di riferimento del sistema di valutazione***

La valutazione dei risultati e dell'attività dei dirigenti si realizza secondo quattro dimensioni base:

- a) *il comportamento organizzativo;*
- b) *gli obiettivi strategici;*
- c) *l'andamento dell'attività ordinaria;*
- d) *la performance complessiva dell'Ente.*

Nella valutazione complessiva dell'attività dirigenziale, il sistema prevede che le quattro dimensioni base assumano i seguenti valori (il punteggio massimo raggiungibile sarà pari a 100):

<b>Componente</b>	<b>Punteggio massimo</b>
<b>a) Comportamento organizzativo</b>	<b>15</b> (Sindaco)
	<b>25</b> (Direttore Generale)
<b>b) Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi strategici di P.E.G.</b>	<b>40</b> (O.I.V.)
<b>c) Attività ordinaria</b>	<b>10</b> (O.I.V.)
<b>d) Performance dell'Ente</b>	<b>10</b> (O.I.V.)
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>



### **3.A) Comportamento organizzativo**

Si riporta di seguito, per ognuno dei fattori indicati, la descrizione analitica di riferimento per determinare la valutazione del comportamento organizzativo.

#### ***a. Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori - Clima organizzativo interno***

Riguarda le modalità con le quali si motivano i collaboratori, riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità.

La guida considera la capacità dimostrata nell'individuare e trasmettere la "rotta" da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori, verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento degli obiettivi.

Lo sviluppo valuta gli interventi del responsabile per far crescere professionalmente i propri collaboratori attraverso l'affiancamento, l'addestramento, la formazione e la comunicazione.

La valutazione considera l'esito dell'attività di valutazione dei collaboratori da parte del dirigente: selezione, differenziazione dei giudizi, riconoscimento del merito individuale, assenza di ricorsi. Considera anche il processo attivato nella valutazione, ad esempio il supporto di dati ed elementi raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori, la comunicazione della valutazione, la predisposizione di un piano di miglioramento a seguito del colloquio di valutazione.

Il clima organizzativo interno considera lo spirito di gruppo e la qualità delle relazioni interpersonali.

#### ***b. Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)***

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo e tecnologico.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal dirigente nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere e diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione).

#### ***c. Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi***

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come limite e non come il fine dell'attività del dirigente.

La valutazione considera in quale misura il dirigente si è dimostrato flessibile e propositivo nella ricerca di alternative d'azione, pur nel rispetto dei vincoli di legge. Tale valutazione deve necessariamente considerare l'ambiente e le situazioni che condizionano l'azione.

#### ***d. Integrazione e interfunzionalità***

Riguarda gli atteggiamenti finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti-stagno" e delle funzioni, per una più coerente logica di processo interfunzionale.

Considera altresì le capacità di impiegare strumenti e meccanismi di integrazione, tra i quali la gestione per processi e progetti, anche mediante l'istituzione di Unità di Progetto.

L'interfunzionalità integra la logica della specializzazione con la logica dell'apporto pluridisciplinare.

#### ***e. Qualità dell'apporto individuale***

Riguarda le abilità personali del dirigente e come esse si esprimono nell'organizzazione, indipendentemente da quelle tecniche specifiche, l'orientamento alla soluzione dei problemi, lo spirito di iniziativa, lo sviluppo di idee e progetti di miglioramento, gli atteggiamenti di conflittualità.

**Per ciascun fattore viene attribuito un punteggio da 1 a 5.**

**Il Direttore Generale valuta tutti i fattori, il Sindaco solo i fattori c, d, e.**

### 3.B) Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi strategici di P.E.G.

Gli **obiettivi strategici** sono approvati dalla Giunta comunale col P.E.G. ed assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti in sede di Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O.). Essi incidono per il **40%** sul totale della valutazione del Dirigente.

Agli obiettivi sono attribuiti dei pesi che assumeranno, anno per anno, valori diversi. Tale pesatura è finalizzata a diversificare il valore di ciascun obiettivo strategico sia in relazione a quelli assegnati allo stesso Dirigente, sia a livello di Ente. Il peso di ciascun obiettivo, poi, è rilevante ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato ai Dirigenti.

I parametri di pesatura degli obiettivi strategici sono i seguenti:

- 1) **Strategicità**, intesa come rilievo assunto dall'obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'Amministrazione: **valore da 1 a 6**.
- 2) **Complessità**, che misura il livello delle competenze professionali necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo, il grado di interoperatività tra diversi uffici, il grado di coinvolgimento degli enti esterni e il contesto normativo in cui si opera: **valore da 1 a 5**.
- 3) **Innovazione**, che indica il grado di innovazione organizzativa e strumentale del progetto rispetto allo standard esistente: **valore da 0 a 5**.
- 4) **Rilevanza esterna**, che misura l'incidenza dell'attività sull'utenza esterna: **valore da 0 a 2**.
- 5) **Rilevanza interna**, che misura l'incidenza dell'attività sull'utenza interna: **valore da 0 a 2**.

Il parametro "Strategicità" è definito dal Sindaco e comunicato all'O.I.V., mentre gli altri parametri sono definiti direttamente dall'O.I.V.

Ciascun obiettivo strategico avrà pertanto un valore potenziale massimo (**Vpm**) pari a 20: il rapporto tra valore attribuito (**Va**) e valore massimo determina il peso dell'obiettivo strategico (**P**).

$$P = Va/Vpm$$

La somma dei pesi degli obiettivi strategici determinerà il peso degli obiettivi del Settore, che dovrà essere rapportato a 40 per individuare il peso relativo degli obiettivi rispetto al totale degli obiettivi strategici della struttura.

**Esempio:**

**Settore "A"**

Obiettivo	Strategicità	Complessità	Innovazione	Ril. esterna	Ril. interna	Totale
A.1	4	2	3	2	1	12
A.2	1	3	2	0	2	8
A.3	6	4	4	2	1	17
A.4	3	2	2	1	0	8
						45

In questo esempio, gli obiettivi strategici assegnati al Settore "A" hanno un peso assoluto pari a 45, che rappresenta il 40% della valutazione di "A".



Ogni obiettivo poi pesa percentualmente in maniera diversa sul complesso degli obiettivi assegnati ad "A", secondo la seguente tabella:

<b>Obiettivi strategici</b>	<b>Peso assoluto</b>	<b>Peso relativo</b>
A.1	12	11%
A.2	8	7%
A.3	17	15%
A.4	8	7%
	<b>45</b>	<b>40%</b>

Infine, per poter determinare l'ammontare massimo della retribuzione di risultato del Dirigente, occorrerà ponderare il peso degli obiettivi del Settore rispetto al peso totale di tutti gli obiettivi delle strutture dirigenziali dell'ente. Questa operazione consente di rendere neutro il numero degli obiettivi assegnati a ciascun Settore, quantificando invece il peso relativo degli obiettivi di una struttura dirigenziale rispetto agli obiettivi complessivi dell'Ente.

<b>Settore</b>	<b>N° obiettivi</b>	<b>Peso assoluto</b>	<b>Peso relativo</b>	<b>Peso %</b>
A	4	45 (su 80)	56	<b>18%</b>
B	2	28 (su 40)	70	<b>23%</b>
C	3	25 (su 60)	42	<b>14%</b>
D	4	52 (su 80)	65	<b>21%</b>
E	3	45 (su 60)	75	<b>24%</b>
			<b>308</b>	<b>100%</b>

Secondo l'esempio sopra riportato, al Settore "A" verrà assegnato il 18% delle risorse destinate a compensare il grado di raggiungimento dei risultati correlati all'attuazione dei programmi inseriti nel P.E.G. ai fini della retribuzione di risultato del Dirigente responsabile.

Supponendo che le risorse destinate alla retribuzione di risultato dei Dirigenti ammontino complessivamente ad € 50.000,00, essendo che la componente legata al raggiungimento degli obiettivi strategici pari al 40% (a cui si aggiungono le componenti legate al *comportamento organizzativo*, all'*attività ordinaria* e alla *performance di ente*), il dirigente "A" potrà vedersi riconosciuta - in relazione esclusivamente a tale componente - una retribuzione di risultato massima pari a € 3.600,00 ( $€ 50.000,00 \times 40\% \times 18\%$ ), mentre il dirigente "B" potrà beneficiare, sempre a tale titolo, di € 4.600,00 ( $€ 50.000,00 \times 40\% \times 23\%$ ).

E' prevista una verifica intermedia per correggere e reindirizzare eventuali scostamenti dagli obiettivi programmati.

### **3.C) Attività ordinaria**

L'**attività ordinaria** del centro di responsabilità è rappresentato dalle competenze attribuite al Settore nell'ambito delle funzioni del Comune.

Essi incidono per il **10%** sul totale della valutazione del Dirigente e sono misurati con un punteggio che va da 0 a 10, attribuito dall'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), che acquisisce gli elementi necessari a formulare una valutazione complessiva, anche in modo induttivo.



### 3.D) Performance dell'Ente

Nelle more dell'approvazione dell'intesa di cui all'art. 13, comma 2, del D.Lgs. 27/10/2009, n° 150, la valutazione della performance dell'ente nel suo complesso è intesa come media del raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati col P.E.G. nell'anno di riferimento; essa è svolta dall'O.I.V.

Essa incide per il **10%** sul totale della valutazione del Dirigente e sarà così determinata:

- performance superiore al 95%: 10 punti
- performance superiore al 90%: 8 punti
- performance superiore all'85%: 6 punti
- performance superiore all'80%: 4 punti
- performance superiore al 75%: 2 punti
- performance pari o inferiore al 75%: 0 punti

### 4. *Attribuzione della retribuzione di risultato*

L'ammontare complessivo del fondo per la retribuzione di risultato sarà suddiviso tra i dirigenti per il **40%** in proporzione al peso degli obiettivi strategici assegnati (**P**) e per il restante **60%** in parti uguali. Tale suddivisione determinerà la **quota massima attribuibile individualmente** a titolo di retribuzione di risultato.

La quota suddivisa in parti uguali è ripartita per ogni dirigente tra le tre dimensioni di base (comportamento organizzativo, attività ordinaria, performance dell'ente) così come precedentemente indicato.

**La retribuzione di risultato verrà determinata rapportando il punteggio totale ottenuto nelle quattro dimensioni di valutazione di cui al paragrafo 3 alla quota massima attribuibile individualmente.**

Una valutazione inferiore a 60 punti è considerata negativa, non darà luogo a nessuna erogazione a titolo di retribuzione di risultato e comporterà la revoca dell'incarico dirigenziale, qualora in essere.

### 5. *Connessione con risorse a specifica destinazione*

I Dirigenti che, nell'anno di riferimento, ricevono compensi previsti da specifiche disposizioni di legge e rientranti nelle previsioni di cui all'art. 26, comma 1, lett. e), del C.C.N.L. 23/12/1999 (progettazione e pianificazione urbanistica, recupero evasione ICI/IMU, avvocatura interna), subiranno una decurtazione della retribuzione di risultato pari al 10% dei compensi ricevuti nell'anno di riferimento in virtù delle suddette disposizioni per la parte eccedente € 5.000,00, fino a concorrenza della somma spettante.





## **6. Procedure di conciliazione**

Il Dirigente, al termine del processo di valutazione, può presentare ricorso motivato all'Organismo Indipendente di Valutazione entro 10 giorni dal ricevimento della comunicazione.

Il ricorso è formulato per mezzo di una relazione, dove dovranno essere evidenziati gli elementi sulla base dei quali il Dirigente ritiene contestabile la valutazione.

L'O.I.V. dovrà esprimersi entro 30 giorni dalla presentazione del ricorso. In caso di rilievi, propone una possibile soluzione che possa redimere la controversia. L'O.I.V. non può esprimersi nel merito della valutazione espressa dal Sindaco, a meno che questi non ritenga di modificarla a seguito delle contestazioni del Dirigente.

Si applicano altresì gli articoli 29 e 30 del vigente "Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi - Parte I, Regolamento di organizzazione", approvato con deliberazione della Giunta comunale n° 109 del 9 giugno 2008 e successive modifiche ed integrazioni.

## **7. Disposizioni finali**

Tutto quanto previsto nel presente documento sostituisce qualsiasi disposizione precedentemente adottata in materia di valutazione del personale dirigente del Comune di Sesto Fiorentino ed incompatibile con esso.

\*\*\*\*\*