Città di Molinella

Piazza A. Martoni 1
40062 Molinella (Bo)
P.Iva 00510171200
Tel. 051.690.68.24 – 88
Fax 051/881224

allegato B a Deliberazione n° 169 /GC/del 31.12.2016

Il Segretario Generale

Oggetto : Metodologia per la Valutazione delle Prestazioni dirigenziali.

1. Oggetto

Il presente documento illustra gli elementi costitutivi e le modalità di funzionamento del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali dei titolari di posizione organizzativa (Apo), di seguito indicati *dirigenti* nel Comune di Molinella, in particolare:

- le finalità della valutazione;
- il metodo e gli strumenti di valutazione;
- gli attori e il processo di valutazione;
- il raccordo tra la valutazione ed il sistema retributivo.

2. Il contesto applicativo

La definizione di una metodologia per la valutazione delle prestazioni dirigenziali non può prescindere dalla considerazione delle caratteristiche dello specifico contesto applicativo.
In questa ottica emergono almeno quattro fattori da considerare:

1. la natura particolare dell'attività di questo Comune e la relativa organizzazione strutturale di ruoli e funzioni, come previsto nella deliberazione di G.C. n. 142/2014;
2. l'evoluzione in atto, prevista nel D.lgs. n. 165/2001 e nel D. Lgs. n. 150/2009, con la ridefinizione delle responsabilità politiche e dirigenziali, in una logica di riconoscimento di maggiore autonomia e responsabilità sui risultati ai Dirigenti, la quale presuppone tuttavia un rafforzamento e un affinamento sul piano tecnico della funzione di indirizzo;
3. l'esperienza in continuo mutamento sul piano generale degli strumenti di valutazione e controllo, con l'introduzione del sistema dei controlli interni e degli adempimenti sulla trasparenza amministrativa del D.Lgs. n. 33/2013, che mette continuamente alla prova la capacità di autosservazione e il consolidamento di una cultura valutativa comunale;
4. i recenti cambiamenti normativi nella gestione della contabilità comunale, con l'introduzione del *bilancio armonizzato* e degli atti ad esso coerenti, tra tutti il Documento Unico di Programmazione e il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, e del nuovo scenario normativo ed organizzativo in materia di trasparenza e anticorruzione, che comporteranno importanti modifiche nelle modalità del perseguimento degli obiettivi, da comporsi come l'efficace risultante di un efficiente ed economico utilizzo di risorse umane e di risorse finanziarie da parte dei dirigenti.

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali può, in tale contesto, rappresentare un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione, a condizione che lo stesso riesca a combinare una portata innovativa con la capacità di tenere conto dell'effettiva percorribilità delle soluzioni tecniche rispetto alle specifiche caratteristiche dell'ambito di riferimento.

3. Le finalità del sistema di valutazione

E' importante, alla luce di quanto premesso, applicare un metodo in linea con il grado di evoluzione e le prospettive di trasformazione della organizzazione di questo Comune.
Questa impostazione deve quindi tenere conto che l'introduzione di una metodologia strutturata di valutazione delle prestazioni dei dirigenti non debba essere concepita quale semplice adempimento normativo e contrattuale, ma si ponga piuttosto quale importante occasione di crescita dell'organizzazione e dei ruoli dirigenziali.

La valutazione delle prestazioni dei dirigenti deve quindi assumere natura di strumento finalizzato:

- alla massima consapevolezza del ruolo dirigenziale e di una cultura organizzativa che tenga conto delle nuove istanze di *trasparenza* e di *buon andamento* della cosa pubblica, con la creazione di uno spirito di gruppo, orientato prevalentemente ai destinatari delle prestazioni;
- alla crescita professionale dei dirigenti, attraverso una progressiva integrazione delle proprie capacità personali e delle competenze tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità, soprattutto di ordine gestionale, necessarie ad esercitare un ruolo di tipo manageriale nell'ambito di un'organizzazione in continua trasformazione;
- ad una chiara responsabilizzazione dei dirigenti in merito a obiettivi da conseguire chiaramente esplicitati e aggiornati quando occorra, tali da consentire tra l'altro l'esistenza e la sussistenza di un chiaro rapporto con il vertice politico dell'Amministrazione;
- alla promozione ed al sostegno del processo di cambiamento strategico/organizzativo, attraverso un'opportuna valorizzazione dei *fattori chiave* necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione, quali leadership, capacità di motivare il personale, investimento sulla riqualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.

Nell'impostazione sopra delineata l'interesse maggiore all'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni dovrebbe essere ricercato proprio nel dirigente, il quale trova così un'importante occasione per valorizzare il proprio ruolo, oltre a poter ottenere il riconoscimento di meriti effettivi.

Sul piano tecnico, il nodo di fondo è allora rappresentato dalla necessità di impostare un sistema di valutazione che al tempo stesso:

- sia in grado di esplicitare chiaramente a inizio periodo l'attesa dell'organizzazione verso il dirigente, cioè quali risultati fondamentali devono essere perseguiti;
- consenta l'attivazione di un processo di valutazione snello, tale da non causare pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti in gioco;
- garantisca requisiti di chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alle prestazioni effettivamente rese e non a fattori di ordine personale, pur tenendo conto della componente decisionale soggettiva di insita in ogni sistema di valutazione delle performance.

4. Il ruolo dirigenziale

Una corretta valutazione delle prestazioni dirigenziali comporta la necessità di aver chiaro il profilo di dirigente ritenuto più rispondente all'evoluzione dell'attuale normativa generale e 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 dirigenziali. A ciò corrisponde una più diretta e precisa responsabilizzazione in merito alla realizzazione di programmi e 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 dirigenziali in atto all'interno del settore pubblico, è allora possibile individuare alcune caratteristiche tipiche della funzione dirigenziale che il sistema di valutazione delle prestazioni dovrebbe in buona misura contribuire a promuovere e valorizzare:

- la propositività e la capacità gestionale, intese l'una come sostegno attivo alla formulazione degli indirizzi, creatività e orientamento attivo alla ricerca di nuove soluzioni rispetto ai problemi da gestire, l'altra quale tempestività di azione, flessibilità e ricerca di sempre migliori combinazioni tra risorse e risultati verso la realizzazione degli indirizzi elaborati dal vertice politico, nel rispetto della trasparenza e dell'attenzione alle persone e alla loro attività;
- l'attitudine a creare condizioni idonee allo sviluppo dell'organizzazione, armonizzando il medio e lungo periodo e garantendo altresì risultati nell'immediato, con propensione all'investimento in risorse, sistemi di gestione e creazione di un clima positivo all'interno e nei confronti dell'utenza, migliorando le professionalità in modo tale da assicurare un'evoluzione dell'organizzazione in linea con le attese del contesto di riferimento;
- la tensione all'innovazione, sul piano del superamento delle prassi consolidate di funzionamento, sul rinnovamento del complesso di funzioni e prestazioni, sulla capacità di

mettersi ed essere messi in discussione, sull'attivazione di nuovi sistemi di relazioni con gli interlocutori esterni, sul sostegno, più in generale, ai processi di cambiamento e di riorganizzazione dell'Amministrazione Comunale;

- il contributo al superamento di logiche settoriali ed all'affermazione di una logica unitaria nella gestione del Comune, inteso in chiave di orientamento all'integrazione tra i diversi livelli di responsabilità, apporto all'affermazione di uno spirito di squadra tra i dirigenti, sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione nell'insieme;
- il contributo all'orientamento dell'organizzazione verso i risultati ed i destinatari delle prestazioni, visto 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.

5. Le previsioni contrattuali

La vigente contrattazione prevede che una quota di retribuzione sia riconducibile ai risultati conseguiti.

I fattori di valutazione previsti dal contratto richiamano molti degli elementi in precedenza evidenziati:

- capacità di gestione delle risorse umane;
- capacità dimostrata nel promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e procedimentali;
- capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, con particolare riguardo al controllo di gestione;
- contributo all'integrazione tra i diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento.

Al riguardo va precisato che, anche alla luce delle esperienze applicative maturate in altri contesti del settore pubblico in questi anni, il dettato contrattuale non va inteso in senso letterale e rigido, rappresentando piuttosto un fattore di orientamento per la costruzione di metodi e sistemi di valutazione che possono essere, con significativi gradi di libertà, modellati e personalizzati all'interno delle singole amministrazioni.

Si intende cioè affermare che a partire dall'elenco dei fattori previsti dal contratto è possibile costruire un sistema di valutazione ad hoc, la cui qualità risulta essere fortemente dipendente dall'impostazione complessiva del metodo e del processo, più che da una semplice trasposizione tout-court di quanto previsto dal contratto di lavoro vigente.

Si ritiene quindi importante che l'impostazione del metodo non risulti troppo ripiegata sul quadro contrattuale vigente, ma si presti piuttosto ad applicazioni efficaci anche al variare di quest'ultimo.

6. Gli elementi di base del sistema di valutazione

6.1. L'oggetto della valutazione: le prestazioni dirigenziali

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione:

- le prestazioni
- dei singoli dirigenti
- nell'esercizio delle funzioni connesse al ruolo assunto nell'ambito dell'organizzazione.

6.2. I piani di valutazione: obiettivi e fattori di prestazione

La valutazione della prestazione dirigenziale avviene su due piani fondamentali:

- il grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati;
- l'adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto a aree e fattori espressivi di capacità dirigenziali critiche.

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

La valutazione sul piano dei fattori di prestazione avviene in relazione a 5 aree di valutazione predeterminate, comuni a tutti i dirigenti. Per sua stessa natura, questo secondo piano presuppone una valutazione molto meno automatica, quindi più qualitativa, rispetto a quanto visto per la parte sugli obiettivi.

6.3. Collegamento con la retribuzione

Le modalità di collegamento tra valutazione e incentivazione monetaria sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è infatti quello di sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della sua naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli dirigenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi;
- il collegamento tra esito della valutazione e accesso agli incentivi è diretto e automatico.

7. La valutazione

Il metodo predisposto prevede la traduzione della prestazione dirigenziale in un punteggio. Il punteggio massimo ottenibile da un dirigente è convenzionalmente fissato in 100 punti dei quali:

- 50 riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi;
- 50 alla valutazione della prestazione.

7.1. La valutazione su obiettivi

7.1.1. Principi di fondo

In generale, gli obiettivi rappresentano:

a) risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo di riferimento,
b) riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria,
c) in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione,
d) concordati ad inizio periodo tra valutato e valutatore.

Gli obiettivi devono essere:

- sfidanti ma realistici e raggiungibili;
- definiti in modo chiaro, sintetico e condiviso;
- misurabili secondo criteri espliciti di verifica qualitativa e quantitativa da concordare a inizio periodo;
- assegnati con eventuale indicazione di pesi e priorità.

La valutazione su obiettivi presuppone un attento processo di elaborazione iniziale degli indirizzi politici al quale i dirigenti sono chiamati a fornire un contributo propositivo.

Rispetto alla specifica realtà dell'Ente, la conseguente interpretazione va effettuata in chiave di grado di realizzazione di Programmi e Progetti, anche alla luce dei citati mutamenti normativi, con i correlati documenti, quali D.U.P., Piano Indicatori, P.E.G., P.d.O., ove la valutazione del relativo stato di attuazione può essere effettuata:

- attraverso l'esame di un'apposita relazione di attività del dirigente, oppure, se possibile,
- dalle risultanze dell'interrogazione del sistema informatico nella parte riguardante la realizzazione dei documenti sopra citati.

7.1.2. Elementi tecnici

La metodologia proposta assume, quale unità fondamentale della valutazione degli obiettivi, i programmi descritti nei documenti di programmazione, ciò al fine di:

- mantenere un collegamento chiaro e diretto con i documenti fondamentali dell'attività programmatoria/gestionale dell'Ente;
- utilizzare un'unità fondamentale per la valutazione costituita da un aggregato funzionale di attività che rinvii con chiarezza ad aree di intervento omogenee dell'Ente facilmente riconoscibili tanto dagli amministratori, che dagli utenti. Il programma

sembra possedere caratteristiche idonee a individuare la capacità del dirigente di conseguire risultati tangibili e comunicabili per aggregati significativi di attività in diretto collegamento con il PEG.

E' peraltro necessario un'ulteriore passaggio per consentire di arrivare a veri e propri processi di misurazione. Per questo motivo, in relazione ad ogni progetto sono riportati nella scheda i principali risultati attesi indicati nel PEG, dati dalla descrizione dei principali obiettivi operativi del progetto. Va precisato che si tratta di alcuni selezionati obiettivi, e non di una sistematica elencazione.

La principale caratteristica dei risultati attesi è precisamente data dalla loro misurabilità, che può essere espressa a tre diversi livelli di approfondimento:

1. risultati attesi - risultati raggiunti: il primo livello richiede di attestare se il risultato è stato completamente, parzialmente o per nulla raggiunto. Si tratta della misurazione minima ed obbligatoria: è esclusa l'impossibilità di formulare un giudizio sintetico sulla complessiva riuscita del progetto;
2. efficacia – efficienza del progetto: il secondo livello, più analitico e centrato sulle dimensioni dell'efficacia e dell'efficienza, richiede di specificare indicatori numerici, che saranno determinati e misurati autonomamente dal dirigente. Si tratta di un livello di misurazione opzionale, in quanto per alcune attività possono non esistere indicatori numerici plausibili idonei a misurare efficacia/efficienza dell'attività amministrativa; ciononostante, è auspicabile uno sforzo in direzione della formulazione di indicatori numerici;
3. rispetto dei tempi: il terzo livello, centrato sul rispetto dei tempi, focalizza l'attenzione sulla capacità di conseguire i risultati attesi entro le scadenze preventivate. Si tratta di un livello di misurazione opzionale, in quanto possono esistere attività continuative, di routine o non subordinate a scadenze precisamente individuabili.

Appare così evidente che il progetto da misurare puntualmente viene osservato da più prospettive contemporaneamente, allo scopo di coglierne con maggiore precisione la complessità. Va evidenziato come per tutti e tre i livelli sia prevista la necessità e l'opportunità per il dirigente di descrivere la cause degli eventuali scostamenti realizzatisi rispetto al quadro previsionale. Sono elementi descrittivi, non misurabili, che possono però offrire un supporto prezioso per arrivare alla determinazione della misura sintetica del risultato di progetto.

Il risultato di progetto prenderà avvio dai dati oggettivamente misurabili, integrandosi con le valutazioni conseguenti alla descrizione delle motivazioni degli scostamenti e formalizzando un giudizio articolato su tre possibili livelli:

Valutazione sugli obiettivi	Punteggio
Risultato insoddisfacente	0/16,5
Risultato non del tutto in linea con le attese	17/33
Risultato rispondente alle attese	33,5/50

I progetti o obiettivi misurabili vanno definiti in un numero limitato; effettuata la singola valutazione se ne determina la media di realizzazione in cinquantesimi.

7.2. La prestazione individuale

Nella valutazione va tenuto conto della prestazione individuale, cioè come il dirigente ha saputo interpretare il proprio ruolo nella gestione delle risorse assegnate per il raggiungimento degli obiettivi e lo svolgimento dell'attività gestionale ordinaria, secondo i criteri che seguono, ai quali all'inizio dell'anno di riferimento verrà attribuito un peso specifico:

a) la propositività e la capacità gestionale, intese l'una come sostegno attivo alla formulazione degli indirizzi, creatività e orientamento attivo alla ricerca di nuove soluzioni rispetto ai problemi da gestire, l'altra quale tempestività di azione, flessibilità e ricerca di sempre migliori combinazioni tra risorse e risultati verso la realizzazione degli indirizzi elaborati dal vertice politico;
b) l'attitudine a creare condizioni idonee allo sviluppo dell'organizzazione, armonizzando il medio e lungo periodo e garantendo altresì risultati nell'immediato, con propensione

all'investimento in risorse, sistemi di gestione e creazione di un clima positivo all'interno e nei confronti dell'utenza, migliorando le professionalità in modo tale da assicurare un'evoluzione dell'organizzazione in linea con le attese del contesto di riferimento;

c) la tensione all'innovazione, sul piano del superamento delle prassi consolidate di funzionamento, sul rinnovamento del complesso di funzioni e prestazioni, sull'attivazione di nuovi sistemi di relazioni con gli interlocutori esterni, sul sostegno, più in generale, ai processi di cambiamento e di riorganizzazione dell'Amministrazione Comunale;
d) il contributo al superamento di logiche settoriali ed all'affermazione di una logica unitaria nella gestione del Comune, inteso in chiave di orientamento all'integrazione tra i diversi livelli di responsabilità, apporto all'affermazione di uno spirito di squadra tra i dirigenti, sviluppo del senso di appartenenza all'organizzazione nell'insieme;
e) il contributo all'orientamento dell'organizzazione verso i risultati ed i destinatari delle prestazioni, visto 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 con attenzione alla trasparenza dell'attività e alla relativa condotta personale, valorizzazione del ruolo dei destinatari.

Il risultato di tale valutazione viene espresso in cinquantesimi nella seguente maniera:

Valutazione della prestazione	**Punteggio**
Risultato insoddisfacente	0/16,5
Risultato non del tutto in linea con le attese	17/33
Risultato rispondente alle attese	33,5/50

7.3. Fasi della valutazione

La valutazione viene effettuata attraverso i seguenti passaggi:

a) definizione del consuntivo da parte del dirigente, con apposita relazione di attività;
b) confronto tra il Segretario Generale e il Dirigente;
c) espressione di una valutazione finale del Segretario Generale, sentito il Sindaco.

7.4. La valutazione finale complessiva

La somma del punteggio effettivo finale ottenuto sulla parte obiettivi e del punteggio conseguito sulla parte dell'apporto individuale determina così la valutazione finale complessiva alla quale è collegata la retribuzione di risultato da erogare in percentuale:

Valutazione degli obiettivi	Media delle valutazioni sui singoli programmi/obiettivi	***A*** ***max 50/100***
Valutazione della prestazione individuale	Risultato della valutazione sulla prestazione individuale	***B*** ***max 50/100***
Valutazione complessiva sulla prestazione dirigenziale	Somma delle valutazioni dei due piani di valutazione	***A + B*** ***max 100/100***

La quantificazione pecuniaria dell'indennità di risultato è data dall'applicazione percentuale del punteggio ottenuto sulla valutazione complessiva al corrispondente massimo economico erogabile; per ottenere il concreto risultato occorre procedere come segue:

1) quantificare su ogni incaricato il fattore **a**, che consiste nella quantità massima di indennità annuale di risultato, ottenuta secondo quanto sopra descritto;
2) determinare il punteggio finale **f** per ciascun incaricato;
3) determinare la concreta indennità di risultato **g** per ciascun incaricato mediante la formula **g = (a** x **f):100.**

Molinella, 28.12.2016

Il Segretario Generale
Dott. Danilo Fricano