

COMUNE DI RIMINI

Metodologia per la valutazione dei risultati e delle prestazioni dei titolari di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità

1. Impostazione generale del modello di valutazione

La valutazione della performance individuale è finalizzata al miglioramento del rendimento organizzativo, allo sviluppo professionale e al miglioramento dei servizi pubblici erogati dall'ente. La valutazione fa riferimento al grado di realizzazione degli obiettivi, alla qualità e quantità dell'apporto individuale e ai comportamenti organizzativi.

La corresponsione del trattamento economico accessorio ai titolari di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità è collegata alla valutazione della performance individuale, alla misurazione e valutazione della performance organizzativa ed ai singoli obiettivi specifici. I percorsi di crescita professionale e lo sviluppo della carriera dei titolari di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità sono correlati anche alla valutazione individuale nei modi espressamente previsti dal regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi.

2. Descrizione tecnica del sistema di valutazione

L'attività ordinaria del Comune di Rimini

L'ente è dotato, dalla metà degli anni '90, di un sistema di misurazione analitico della produttività del lavoro, la cui metodologia è stata approvata con delibera di G.C. n. 711 del 19/4/1994, che consente di pervenire ad un indicatore complessivo di produttività dei singoli uffici e, per aggregazioni successive, delle unità operative, delle strutture dirigenziali e dell'ente nel suo complesso. La produttività del lavoro viene rilevata attraverso i risultati della produzione (attività routinarie e progettuali) e le risorse impiegate (ore effettivamente lavorate); l'indice che ne deriva è definito Ipe (indice di produzione effettiva). Per effettuare un rapporto tra quantità omogenee, i risultati di produzione sono "omogeneizzati" attraverso un tempo standard di produzione. In pratica, le diverse quantità di output ottenute (ad es. 100 prestazioni erogate) sono moltiplicate per il tempo standard occorrente per "produrre" una unità di output (ad es. 1 ora), in modo da determinare un carico di lavoro standard (nell'esempio fatto, 100 ore). Il carico di lavoro standard rappresenta quindi l'output del processo produttivo espresso attraverso la quantità delle ore lavorate. Pertanto, se le risorse impiegate (ore effettivamente lavorate) sono uguali al carico di lavoro standard così calcolato, l'indice di produzione effettiva sarà uguale a 1 e denoterà un risultato di produttività soddisfacente. Un'Ipe maggiore di 1 indica un risultato di produttività buono (migliore dello standard); un Ipe minore di 1 indica invece un risultato di produttività da migliorare (peggiore dello standard).

L'ente è altresì dotato di un sistema di controllo della gestione per rilevare a consuntivo l'output realizzato e la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche.

L'ente infine, oltre all'indice di produzione effettiva e agli indicatori del controllo di gestione, è provvisto di un ulteriore strumento di programmazione e misurazione dei risultati dell'attività ordinaria, rappresentativo della complessiva performance delle strutture e capace di misurare i risultati, attraverso l'utilizzo di specifici indicatori, in termini di innovazione, miglioramenti economici-finanziari, rilevazione del grado di soddisfazione cittadini-utenti, riorganizzazione dei processi di lavoro.

La valutazione degli obiettivi gestionali

I parametri da prendere in considerazione per la valutazione degli obiettivi gestionali e i punteggi massimi di riferimento sono i seguenti:

- 1) Performance organizzativa della struttura di appartenenza, considerata come gestione di tutte le attività ordinariamente affidate alla struttura, misurata sulla base degli indicatori del controllo di gestione e della metodologia dei carichi di lavoro, opportunamente integrata da indicatori di efficacia e qualità dell'azione amministrativa.
- 2) Obiettivi individuali assegnati con il PDO o direttamente dal dirigente e distinti in tre tipologie:
 - A: obiettivi che presentano elevato rischio gestionale, elevato valore ed elevata complessità organizzativa;
 - B: obiettivi di livello elevato su almeno due dei tre criteri sotto indicati;
 - C: obiettivi di livello elevato su un solo criterio o meno tra quelli sotto indicati.

Gli obiettivi sono differenziati mediante un sistema di pesatura basato sui seguenti criteri:

- rischio gestionale associato all'obiettivo (il rischio gestionale è definibile come "rischio di mancato o parziale conseguimento dell'obiettivo");
- valore dell'obiettivo valutato con riferimento alla sua rilevanza strategica ed alla sua diretta connessione con importanti e visibili impatti esterni (misurati da indicatori di qualità della vita e/o indicatori di qualità percepita) o interni (misurati da indicatori di efficacia organizzativa dell'ente);
- trasversalità e complessità: ossia il raggiungimento dell'obiettivo implica l'azione e l'intervento di più strutture organizzative. Tale condizione è necessaria per gli obiettivi di tipo "A", i quali pertanto devono rappresentare obiettivi trasversali prevedendo il coinvolgimento di più strutture.

La collocazione degli obiettivi nelle tre fasce deve essere comunicata ai titolari di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità entro un mese dalla formalizzazione del PDO.

La valutazione del grado di conseguimento dell'obiettivo (basata su standard e indicatori di risultato) consente un apprezzamento quali-quantitativo dei risultati mediante un punteggio numerico graduato in base ad una scala di giudizi (eccellente, ottimo, elevato, buono, non pienamente positivo, negativo), in funzione del livello di conseguimento dell'obiettivo e della fascia in cui l'obiettivo è collocato, come indicato in figura 1.

FIGURA 1

Livello di conseguimento

Di molto superiore alle attese	eccellente	ottimo	elevato
Di poco superiore alle attese	ottimo	elevato	buono
in linea con le attese	elevato	buono	buono
di poco inferiore alle attese	buono	buono	non pienamente positivo
inferiore alle attese	non pienamente positivo	non pienamente positivo	negativo
di molto inferiore alle attese	negativo	negativo	negativo

A

B

C

Fascia

Ogni risultato atteso è definito con riferimento agli obiettivi riportati nel piano annuale della performance.

La verifica e certificazione a consuntivo della performance organizzativa relativa alle attività ricorrenti o progettuali gestite, in funzione dell'apprezzamento dell'effettivo incremento di produttività e di miglioramento quali - quantitativo della produzione ed il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati, compete al Nucleo di valutazione.

L'atto di valutazione rispetto ai parametri legati agli obiettivi è un giudizio complessivo derivante non solo da misurazioni numeriche/analitiche, ma anche da un processo di analisi, di discussione e di valutazione di sintesi delle attività realizzate dal titolare di incarico di posizione organizzativa e di alta professionalità e dai servizi dell'ente.

La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda le modalità con le quali i titolari di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità esplicano il loro ruolo professionale per il raggiungimento

degli obiettivi in un determinato contesto lavorativo. Tali comportamenti rappresentano un insieme di azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'ente.

I fattori di valutazione sono i seguenti:

1) Orientamento ai risultati:

Capacità di finalizzare con determinazione, rapidità e costanza la propria attività al conseguimento di risultati effettivi (tempi, precisione, rispondenza ai bisogni).

2) Capacità di programmazione e controllo:

Capacità di programmare e organizzare efficacemente le attività proprie ed eventualmente degli altri, le risorse e il tempo disponibile, controllando continuamente lo svolgersi del processo e la qualità del prodotto/ servizio;

3) Propensione all'aggiornamento e al nuovo, adattamento ai cambiamenti organizzativi:

Capacità di adattarsi al cambiamento, di individuare, proporre e implementare soluzioni innovative, coniugata al desiderio di apprendere e aggiornarsi; capacità di cogliere le trasformazioni organizzative, adattando il proprio comportamento.

4) Incisività nell'azione complessiva dell'Ente, Propositività e Problem solving:

Capacità di impostare e risolvere correttamente i problemi agendo con metodo; atteggiamento propositivo e capace di attivarsi senza essere stimolati a procedere; capacità di suggerire e segnalare miglioramenti. Capacità di traguardare la propria azione oltre il settore di appartenenza in un'ottica di performance complessiva di ente.

5) Disponibilità ai rapporti interpersonali e organizzativi, capacità di lavorare in gruppo, autorevolezza:

Capacità di gestire gli scambi con persone o uffici in un'ottica di comprensione e collaborazione e di avere consapevolezza della cultura aziendale e della dinamica organizzativa; capacità di integrare il proprio lavoro con quello di altri soggetti appartenenti o meno alla struttura/ente di pertinenza.

6) Competenze professionali:

Capacità di applicare e approfondire le competenze professionali e le tecniche possedute con autonomia ed elevata qualità di prodotto. Viene inoltre in rilievo la capacità di ampliare e potenziare il proprio bagaglio di competenze e conoscenze professionali per affrontare e sostenere ruoli articolati e diversificati.

7) Capacità di gestire, motivare, responsabilizzare i propri collaboratori:

Capacità di potenziare le loro capacità, formarli, istruirli, ripartire equamente le attività assegnate, collaborare col dirigente per la corretta valutazione del proprio personale. Tale fattore è applicabile solamente agli incaricati di cui all'articolo 8 comma 1, lettera a) del CCNL 31/03/1999.

Tali fattori di valutazione potranno essere modificati annualmente dal direttore generale o in sua assenza dal segretario generale, sentito il Nucleo di valutazione.

Il direttore generale o in sua assenza il segretario generale coordinerà i dirigenti dell'Ente che effettueranno la valutazione del proprio personale titolare di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità, in riferimento all'applicazione dei principi di valutazione previsti dalla vigente metodologia di valutazione, in modo da garantire coerenza ed omogeneità di giudizio.

3. Esiti della valutazione, collocazione dei titolari di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità nelle fasce e determinazione del premio

Punteggi attribuibili agli obiettivi specifici, di performance organizzativa e ai comportamenti organizzativi

Il punteggio sarà attribuito agli obiettivi specifici e ai comportamenti organizzativi sulla base dei seguenti intervalli:

eccellente: da 81 a 100 punti;

ottimo: da 71 a 80 punti;

elevato: da 61 a 70 punti;

buono: da 51 a 60 punti;

non pienamente positivo: da 1 a 50 punti;

negativo: nessun punto.

Il punteggio totale sul livello di conseguimento degli obiettivi specifici è ottenuto:

- sommando i punteggi ottenuti sui singoli obiettivi specifici;
- dividendo la somma così ottenuta per il numero degli obiettivi specifici.

Il punteggio totale sul livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa è attribuito come segue:

La performance organizzativa di struttura viene misurata per ciascuna struttura assegnata ai titolari di incarichi di posizione organizzativa o di alta professionalità attraverso la determinazione dell'indice di produzione effettiva (Ipe), capace di misurare le attività ordinarie e quelle progettuali. Viene inoltre valorizzata la corretta impostazione/manutenzione/aggiornamento/rendicontazione degli indicatori del controllo di gestione appositamente individuati dal Nucleo di valutazione.

Il punteggio relativo alla performance organizzativa della struttura assegnata a ciascun titolare di incarichi di posizione organizzativa o di alta professionalità è distribuito, in via sperimentale (dall'anno 2011), come segue:

- il 66,67% è distribuito in maniera proporzionale in base al confronto tra l'indice di produzione effettiva della struttura e il valore di riferimento 1, come meglio evidenziato nella tabella sottostante;
- il 33,33% è assegnato in base all'impostazione, aggiornamento, manutenzione e rendicontazione degli indicatori del controllo di gestione, attraverso l'imputazione di un punteggio da parte del Nucleo di valutazione fra punti 0 e punti 33,33;

Tale punteggio, validato dal Nucleo di valutazione, è rilevabile dalla relazione sulla performance.

Scala di punteggi riferiti all'Ipe	PUNTI PER IPE DI STRUTTURA ASSEGNATA AI TITOLARI DI INCARICHI DI P.O. E ALTA PROFESSIONALITA'	PUNTI PER REVISIONE/ AGG.TO RENDICONTAZIONE INDICATORI CDG
Ipe >= 1,200	Punti 66,67	da 0 a 33,33 punti
1,150 >= Ipe >= 1,199	Punti 60	da 0 a 33,33 punti
1,100 >= Ipe >= 1,149	Punti 53,34	da 0 a 33,33 punti
1,050 >= Ipe >= 1,099	Punti 46,67	da 0 a 33,33 punti
0,981 >= Ipe >= 1,049	Punti 40	da 0 a 33,33 punti

0,900 >= Ipe >= 0,980	Punti 33,33	da 0 a 33,33 punti
0,850 >= Ipe >= 0,899	Punti 26,67	da 0 a 33,33 punti
0,800 >= Ipe >= 0,849	Punti 13,33	da 0 a 33,33 punti
Ipe < 0,800	Punti 0	da 0 a 33,33 punti

Annualmente in sede di redazione ed approvazione del PDO la tabella può essere aggiornata e modificata dal Direttore Generale o in sua assenza dal Segretario Generale.

L'indice di produzione effettiva (Ipe) dei titolari di incarichi di alta professionalità e specializzazione (art. 8, comma 1, lettera b) del CCNL 31 marzo 1999 e art. 10, comma 2, lettera a) del CCNL 22 gennaio 2004) e dei titolari di incarichi di attività di staff, studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo (art. 8, comma 1 lettera c) del CCNL 31 marzo 1999 e art. 10, comma 2, lettera b) del CCNL 22 gennaio 2004) è misurato con riferimento alla produttività individuale del "professional" (produttività della singola persona).

Il punteggio sui comportamenti organizzativi è ottenuto:

- sommando i punteggi ottenuti sui singoli fattori dei comportamenti organizzativi;
- dividendo la somma così ottenuta per il numero dei fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il giudizio di sintesi sulla prestazione è ottenuto calcolando la media ponderata tra il punteggio sugli obiettivi specifici, il punteggio sugli obiettivi di performance organizzativa ed il punteggio sui comportamenti organizzativi.

I coefficienti di ponderazione sono definiti come segue: 45 per gli obiettivi specifici; 15 per gli obiettivi di performance organizzativa; 40 per i comportamenti organizzativi.

Qualora il contesto nel quale il valutato opera evidenzia la necessità di spostare maggiormente l'attenzione sugli obiettivi specifici, sugli obiettivi di performance organizzativa o sui comportamenti organizzativi, il direttore generale o in sua assenza il segretario generale, sentito il Nucleo di valutazione, può decidere coefficienti di ponderazione diversi da quelli adottati.

La differenziazione retributiva in fasce così come previsto dall'art. 6 del D.Lgs. 141/2011 si applicherà a partire dalla tornata contrattuale successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009. Nelle more di rinnovi contrattuali, a tale disciplina soggiacciono le economie destinate all'erogazione dei premi di cui all'art. 16 comma 5 del D.L. n. 98/2011 convertito in Legge n. 111/2011.

Il collegamento tra valutazione e somma da erogare quale retribuzione di risultato avviene come segue:

- a) il personale incaricato di posizione organizzativa e di alta professionalità che ottiene un punteggio complessivo (dato dal totale dei punteggi, opportunamente ponderati, ottenuti sugli obiettivi specifici, sugli obiettivi di performance organizzativa e sui comportamenti organizzativi) compreso (o uguale) fra 90 e 100 punti, percepisce un'indennità di risultato pari al 25% della retribuzione di posizione;
- b) il personale incaricato di posizione organizzativa e di alta professionalità che ottiene un punteggio complessivo (dato dal totale dei punteggi, opportunamente ponderati, ottenuti sugli obiettivi specifici, sugli obiettivi di performance organizzativa e sui comportamenti organizzativi) compreso (o uguale) fra 75 e 89 punti, percepisce un'indennità di risultato pari al 22% della retribuzione di posizione;
- c) il personale incaricato di posizione organizzativa e di alta professionalità che ottiene un punteggio complessivo (dato dal totale dei punteggi, opportunamente ponderati, ottenuti sugli obiettivi

specifici, sugli obiettivi di performance organizzativa e sui comportamenti organizzativi) inferiore o uguale a 74 punti, percepisce un'indennità di risultato pari al 18% della retribuzione di posizione; Agli incarichi di alta professionalità e specializzazione (art. 8, comma 1, lettera b) del CCNL 31 marzo 1999 e art. 10, comma 2, lettera a) del CCNL 22 gennaio 2004) ed ai titolari di incarichi di attività di staff, studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo (art. 8, comma 1 lettera c) del CCNL 31 marzo 1999 e art. 10, comma 2, lettera b) del CCNL 22 gennaio 2004) si è convenuto nell'attribuire la retribuzione di risultato la percentuale massima del 25% (e non del 30% come previsto dal CCNL comparto Regioni ed Autonomie Locali) per omogeneità di trattamento rispetto agli incarichi di direzione di struttura (di cui all'art. 8, comma 1, lettera a) CCNL 31 marzo 1999).

Accedono al sistema valutativo tutti i titolari di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità che nell'anno di riferimento hanno effettuato una presenza effettiva in servizio, in ore, pari almeno a quella definita dal vigente Regolamento per l'organizzazione degli uffici e dei servizi, o proporzionata ai mesi di effettivo svolgimento dell'incarico qualora il rapporto di lavoro sia stato costituito o cessato in corso d'anno.

In caso di corresponsione di importi derivanti da altre forme incentivanti, la retribuzione di risultato è ridotta della percentuale derivante dal prodotto dell'incentivo specifico (relativo ad altre forme incentivanti), al netto del valore soglia pari a Euro 1.500,00 annuali, per il coefficiente 0,02.

4. Procedimento

Il dirigente di riferimento, entro il mese di gennaio dell'anno successivo al periodo di valutazione, predispone la scheda di valutazione per ciascun titolare di incarico di posizione organizzativa e di alta professionalità relativa ai due profili di valutazione "obiettivi specifici" e "obiettivi di ruolo".

In corso d'anno ogni incarico è sottoposto a verifica e, al termine dell'esercizio, alla valutazione finale, secondo il seguente schema:

- a) durante l'esercizio, il Dirigente di riferimento procede ad almeno una verifica infrannuale, allo scopo di raccogliere elementi di valutazione e di coadiuvare la ricerca di correttivi utili ad indirizzare l'azione gestionale;
- b) al termine del periodo, il Dirigente di riferimento valuta i risultati raggiunti e predispone i documenti individuali di valutazione, che vengono portati a conoscenza degli interessati;
- c) in seguito al ricevimento della valutazione il titolare di incarico di posizione organizzativa e di alta professionalità che non concordi con la stessa, formula per iscritto, entro 7 giorni lavorativi da quando la scheda viene sottoscritta per presa visione, le proprie osservazioni al Direttore Generale o in sua assenza al Segretario Generale che, sentito il Dirigente, può modificare il punteggio finale.

Osservazioni e risposta sono raccolti nel fascicolo personale dell'incaricato di Posizione Organizzativa e di alta professionalità.

Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, il titolare di incarico di posizione organizzativa e di alta professionalità attiva la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario nei termini di prescrizione.

Allegato: modello scheda di valutazione

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE						
ANNO NOME, COGNOME POSIZIONE ORGANIZZATIVA						
OBIETTIVI SPECIFICI						
	ECCELLENTE	OTTIMO	ELEVATO	BUONO	NON PIENAMENT E POSITIVO	NEGATIVO
Distribuzione punteggi obiettivi specifici	0	0	0	0	0	0
PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI SPECIFICI						
OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						
Performance di struttura così come certificata nella relazione sulla performance						
PUNTEGGIO FINALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI						
	ECCELLENTE	OTTIMO	ELEVATO	BUONO	NON PIENAMENT E POSITIVO	NEGATIVO

Orientamento ai risultati						
Capacità di programmazione e controllo						
Propensione all'aggiornamento e al nuovo, adattamento ai cambiamenti organizzativi						
Incisività nell'azione complessiva dell'ente, propositività e problem solving						
Disponibilità ai rapporti interpersonali e organizzativi, capacità di lavorare in gruppo, autorevolezza						
Competenze professionali						
Capacità di gestire, motivare, responsabilizzare i propri collaboratori (solo per gli incarichi di cui all'articolo 8 comma 1 lettera a CCNL 31/3/1999)						
Distribuzione punteggi comportamenti organizzativi	0	0	0	0	0	0
PUNTEGGIO FINALE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI						

GIUDIZIO FINALE SULLA PRESTAZIONE	
--	--

PUNTEGGIO FINALE SULLA PRESTAZIONE	
---	--

Data _____

Firma del valutato (per presa visione) _____

Firma del valutatore _____