

Allegato sub A) Deliberazione G.C. n. 25 del 26 gennaio 2016
(Proposta deliberativa n. 3724316 del 26 gennaio 2016)

COMUNE DI RIMINI

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

PREMESSA

La metodologia di valutazione deve assicurare l'integrazione con il sistema di programmazione, di definizione e controllo del raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione della performance individuale è finalizzata al miglioramento del rendimento organizzativo, allo sviluppo professionale dei dirigenti e al miglioramento dei servizi pubblici erogati dall'ente.

La performance individuale dei dirigenti viene misurata e valutata con riferimento al contributo assicurato al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente ed in particolare:

- a) al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati individualmente;
- b) ai risultati delle strutture di appartenenza;
- c) ai comportamenti organizzativi e alle capacità di ruolo.

A tale valutazione è collegata la corresponsione della retribuzione di risultato dei dirigenti.

L'attribuzione degli incarichi dirigenziali è correlata anche alla valutazione individuale nei modi espressamente previsti dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

1. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione è:

la prestazione resa dai dirigenti nell'ambito dei ruoli dirigenziali ad essi assegnati.

Nel sistema di valutazione sono considerate le prestazioni:

- dei direttori preposti alle direzioni (d'ora in avanti direttori);
- dei dirigenti delle unità organizzative autonome (d'ora in avanti dirigenti UOA), dei dirigenti dei settori e delle altre unità della struttura (d'ora in avanti altri dirigenti di struttura) e dei dirigenti delle Unità di Progetto;
- dei dirigenti con incarichi non comportanti direzione di struttura (d'ora in avanti dirigenti "professional").

La prestazione dirigenziale è definita come:

il contributo che ciascun dirigente dà al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Per valutare il suddetto contributo la metodologia dovrà apprezzare:

- in che misura il dirigente ha raggiunto gli obiettivi che gli sono stati assegnati e di cui egli è responsabile;
- in che misura il dirigente dimostra capacità, comportamenti organizzativi, attitudini che rivelano un elevato contributo (perché, nel ruolo dirigenziale, quelle capacità, quei comportamenti e quelle attitudini sono collegati ad un elevato contributo e ad una elevata prestazione).

La valutazione delle prestazioni dirigenziali dovrà pertanto tenere conto:

- a) del raggiungimento degli obiettivi assegnati individualmente attraverso il PEG e il PDO;
- b) dei risultati delle strutture di appartenenza;
- c) dei comportamenti organizzativi e delle capacità di ruolo.

2. VALUTAZIONE BASATA SUGLI OBIETTIVI SPECIFICI E SUI RISULTATI COMPLESSIVI DELLA STRUTTURA DIRIGENZIALE

Il sistema di programmazione operativa del Comune di Rimini si basa su:

- PEG, contenente gli obiettivi che costituiscono declinazione annuale della programmazione strategica; tali obiettivi sono affidati ai direttori, ai dirigenti UOA e ai dirigenti delle unità Progetti speciali quando equiparate a direzioni;
- Piano dettagliato degli Obiettivi (adottato dal Direttore Generale o in sua assenza dal Dirigente preposto all'organizzazione), contenente gli obiettivi indicati nel PEG e affidati ai dirigenti su proposta dei direttori per le rispettive direzioni, gli obiettivi aventi ad oggetto la gestione di tutte le attività ordinariamente affidate alle strutture organizzative, nonché eventuali specifici obiettivi di minor rilevanza rispetto a quelli previsti nel PEG.

Conseguentemente:

- i direttori, i dirigenti delle unità Progetti speciali, quando equiparate a direzioni e i dirigenti delle UOA sono valutati sulla base degli obiettivi complessivamente assegnati attraverso il PEG/PDO rispettivamente a tutte le strutture appartenenti alla direzione e alle strutture autonome.
- gli altri dirigenti di struttura e i dirigenti delle unità Progetti speciali, quando non equiparate a direzioni, sono valutati sulla base degli obiettivi ad essi assegnati nel PDO, nonché per gli obiettivi assegnati ai titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità incardinati nella propria struttura organizzativa.

Condizioni fondamentali per la valutazione degli obiettivi sono:

- la tempestiva e corretta gestione del ciclo della performance, come previsto dal vigente regolamento per l'organizzazione degli uffici e dei servizi;
- l'individuazione di indicatori, fasi, scadenze, per consentire un apprezzamento reale del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- la formale assegnazione e sottoassegnazione di obiettivi (da PEG a PDO) ai vari livelli organizzativi/dirigenziali;
- la necessità che gli obiettivi indichino con chiarezza i risultati attesi, in stretta correlazione con il piano di mandato del Sindaco, anche in termini di apprezzabile e riscontrabile miglioramento dei servizi erogati e delle linee di attività gestite;
- il numero relativamente contenuto degli obiettivi specifici assegnati a ciascun dirigente;
- il raccordo e la correlazione tra obiettivi di PEG e obiettivi di PDO;
- la necessaria correlazione e la conseguente contestualità tra assegnazione degli obiettivi ed assegnazione dei budget di risorse;
- la ponderazione degli obiettivi, per indicare agli stessi dirigenti ed alle strutture organizzative le priorità dell'amministrazione e per stimolare il perseguimento di obiettivi anche complessi e di difficile realizzazione; la differenziazione avviene 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 (obiettivi trasversali) o richiede il coordinamento di più soggetti anche esterni all'ente.

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 basato su indicatori che permettono di 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 e dei risultati delle strutture

La valutazione degli obiettivi e dei risultati delle strutture dovrà investire i seguenti due ambiti:

- a) performance organizzativa della struttura diretta, 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 come sopra descritta, opportunamente integrati dagli indicatori di efficacia e qualità dell'azione amministrativa;
- b) specifici obiettivi individuali; tali obiettivi vengono collocati in tre fasce.
 - o A: obiettivi che presentano elevato rischio gestionale, elevato valore ed elevata complessità o trasversalità;
 - o B: obiettivi di livello elevato su almeno due dei tre criteri;
 - o C: obiettivi di livello elevato su un solo criterio o meno;

Potranno essere qualificati di fascia "A" solo quegli obiettivi che, fermi restando gli altri requisiti (elevato rischio gestionale, elevato valore), prevedono per la loro realizzazione il coinvolgimento di più strutture organizzative e implicano l'applicazione di principi di azione integrata e lavoro in team o richiedono il coordinamento di più soggetti anche esterni all'ente.

La collocazione degli obiettivi nelle tre fasce deve essere comunicata ai dirigenti indicativamente entro un mese dalla formalizzazione del PDO.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali (basata su standard e indicatori di risultato) consente un apprezzamento quali-quantitativo dei risultati mediante un punteggio numerico graduato (in centesimi) formulato su una scala di sei 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

	A	B	C	Fascia
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

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa sarà svolta come meglio illustrato al punto 7.

3. VALUTAZIONE BASATA SU COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E CAPACITA' DI RUOLO

La valutazione dei comportamenti organizzativi e delle capacità di ruolo prende in esame le capacità, abilità e qualità manageriali che costituiscono le competenze necessarie e di pregio richieste alla figura dirigenziale "c.d. obiettivi di ruolo".

Gli obiettivi di ruolo: identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo dirigenziale e sono descritti attraverso un titolo sintetico ed uno o più episodi comportamentali.

Essi devono riguardare:

- 1) capacità di adottare comportamenti, prassi e strumenti che consentano l'esame interdisciplinare delle problematiche e l'individuazione di soluzioni integrate e trasversali, ma che diano anche, chiaramente, ai cittadini ed ai referenti istituzionali, l'idea di un Comune che agisca unitariamente e non per logiche settoriali;
- 2) capacità di identificare obiettivi chiari, che indichino risultati importanti, con impatti significativi sul mondo esterno e sulla gestione interna;
- 3) competenze professionali mostrate; ossia il grado di corrispondenza tra le competenze possedute e le competenze effettivamente mostrate, nonché la capacità di adeguare e potenziare il proprio bagaglio professionale per affrontare e sostenere ruoli dirigenziali più articolati e di contenuto diversificato;
- 4) capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con i "portatori di interesse" per il conseguimento dei risultati;
- 5) capacità di differenziare i giudizi, di valorizzare i propri collaboratori, di favorire la crescita delle competenze professionali e di alimentare e rafforzare la tensione verso i risultati;
- 6) capacità di monitorare i risultati delle attività e dei servizi gestiti, per disporre di misure di risultato sintetiche utili alla politica, alla direzione generale e all'alta direzione;
- 7) per i soli direttori verrà analizzata anche la capacità di rafforzare il "presidio" a livello di direzione.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo:

- è predisposto un elenco di obiettivi di ruolo; tale elenco potrà essere modificato annualmente dal direttore generale o in sua assenza dal segretario generale, secondo le indicazioni del sindaco e sentito il Nucleo di valutazione. Il Nucleo di valutazione promuove il sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale del personale dirigenziale;
- non dovranno essere presi in considerazione più di 5/10 obiettivi di ruolo;
- di anno in anno le modifiche agli obiettivi di ruolo devono essere comunicate indicativamente contestualmente all'assegnazione degli obiettivi di PEG o di PDO (se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente);
- gli obiettivi di ruolo sono accompagnati da un "dizionario delle competenze dirigenziali" che specifica (anche attraverso descrizioni ed episodi comportamentali) il significato esatto delle diverse competenze dirigenziali; il dizionario si propone di: a) orientare i comportamenti dei dirigenti; b) essere il punto di riferimento per la pianificazione dei fabbisogni formativi e delle azioni di sviluppo; c) facilitare il lavoro dei valutatori e favorire l'omogeneità di giudizi; il "dizionario delle competenze dirigenziali" potrà essere costantemente aggiornato;
- si utilizzerà un punteggio numerico (in centesimi) graduato in base ad una scala di giudizi sintetici uguale a quella impiegata sugli obiettivi gestionali (eccellente, ottimo, elevato, buono, non pienamente positivo, negativo); il giudizio di "eccellente" dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell'obiettivo di ruolo.

4. SOGGETTI, RUOLI E FASI DELLA VALUTAZIONE

Il direttore generale e il Nucleo di valutazione o in assenza del direttore generale, il Nucleo di valutazione valutano i direttori e i dirigenti di UOA.

Nella valutazione dei direttori, il direttore generale e il Nucleo di valutazione o, in assenza del direttore generale, il Nucleo di valutazione operano in stretto raccordo con il Sindaco.

Il direttore generale e il Nucleo di valutazione o, in assenza del direttore generale, il Nucleo di valutazione valutano altresì tutti gli altri dirigenti.

Nella valutazione di tutti gli altri dirigenti, il direttore generale e il Nucleo di valutazione o, in assenza del direttore generale, il Nucleo di valutazione si avvalgono della collaborazione dei direttori e, ove previsto dal regolamento, dei dirigenti di settore. Tale collaborazione deve realizzarsi durante tutto il percorso della valutazione, prima della formalizzazione definitiva del giudizio valutativo; essa implica un costante scambio di informazioni ed un confronto aperto sulle decisioni da assumere.

Il Nucleo di valutazione svolge anche un ruolo di supporto metodologico sia in fase di predisposizione delle metodologie, sia in fase di monitoraggio della loro applicazione e di valutazione del loro impatto (dei loro risultati) sull'organizzazione e sulle performance dell'ente, certificandone la correttezza.

A tal fine, si procederà periodicamente alla valutazione degli esiti del processo, in stretta collaborazione con il gruppo dei dirigenti, al fine di proporre eventuali correttivi e aggiustamenti del sistema.

In coerenza con l'esigenza di assicurare il costante miglioramento del sistema, potranno essere avviate "iniziative sperimentali" finalizzate ad "aprire", sempre di più, la valutazione al giudizio di soggetti interni o esterni, a vario titolo interessati alla "prestazione" del dirigente. In tale ambito, saranno avviate, ad esempio, indagini volte a rilevare il gradimento dell'utenza interna o esterna ("customer satisfaction") o di specifici "stakeholder" rispetto ai servizi prestati o agli interventi posti in essere; ma anche indagini mirate su specifici aspetti influenzati dalle capacità e competenze dirigenziali (ad esempio, indagini di clima organizzativo).

Durante l'anno, viene effettuata almeno una verifica sull'andamento della prestazione, finalizzata a dare i necessari "ritorni intermedi" sull'avanzamento degli obiettivi stabiliti ad inizio periodo, al fine di valutare eventuali necessità di revisione, aggiornamento ed integrazione degli stessi obiettivi, derivanti da fatti nuovi o imprevisti e per proporre tempestivamente (e comunque indicativamente entro il mese di settembre di ogni anno) le eventuali variazioni del quadro inizialmente stabilito.

5. CONTENZIOSO/PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Nell'ambito di un processo valutativo è possibile che il dirigente valutato ritenga che la valutazione della prestazione lavorativa resa non sia congrua.

Se la valutazione non è condivisa, il dirigente può chiedere la modifica al direttore generale o in sua assenza al Nucleo di valutazione, presentando formale istanza di modifica con i relativi motivi, avendo a riferimento i fattori ed i criteri valutativi, entro 7 giorni lavorativi da quando la scheda viene sottoscritta per presa visione.

Il direttore generale e il Nucleo di valutazione o, in assenza del direttore generale, il Nucleo di valutazione sentito eventualmente il direttore che ha contribuito alla valutazione, assumono la decisione in merito all'istanza e formalizzano la valutazione definitiva, dandone comunicazione formale all'interessato.

Se persiste l'insoddisfazione sulla decisione definitiva, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, il dirigente attiva la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario nei termini di prescrizione.

6. SISTEMA INFORMATIVO DELLA VALUTAZIONE

Affinché il sistema di valutazione funzioni secondo regole omogenee ed omogeneamente applicate (almeno in via tendenziale), è predisposto e gestito un sistema informativo dedicato, la cui gestione è affidata all'ufficio di controllo interno.

7. COLLEGAMENTO CON LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Il collegamento tra la valutazione e la retribuzione di risultato richiede:

- l'attribuzione di un punteggio (rientrante negli intervalli sotto indicati) a ciascun obiettivo (obiettivo individuale e di ruolo);
- l'attribuzione di un punteggio alla performance organizzativa in base a quanto indicato nella relazione sulla performance;
- la esplicitazione di un giudizio di sintesi complessivo sul livello di conseguimento degli obiettivi gestionali;

- la esplicitazione di un giudizio di sintesi complessivo sul livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa;
- la esplicitazione di un giudizio di sintesi complessivo sul livello di conseguimento degli obiettivi di ruolo;
- la esplicitazione di un giudizio di sintesi complessivo sulla prestazione in funzione dei precedenti giudizi;
- la correlazione tra giudizio di sintesi complessivo sulla prestazione e livello della retribuzione di risultato.

Punteggi attribuibili agli obiettivi specifici, di performance organizzativa e di ruolo:

Il punteggio sarà attribuito agli obiettivi specifici e agli obiettivi di ruolo 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 giudizio di sintesi 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 viene misurata per ciascuna struttura dirigenziale attraverso la definizione dell'indice di produzione effettiva (Ipe), capace di misurare le attività ordinarie e quelle progettuali. Viene inoltre valorizzata la corretta impostazione, manutenzione, aggiornamento e rendicontazione degli indicatori del controllo di gestione (individuati dal Nucleo di valutazione).

Il punteggio relativo alla performance organizzativa della struttura assegnata a ciascun titolare di incarico dirigenziale è distribuito, 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 (solo nel caso di attribuzione di nuove linee funzionali), aggiornamento, manutenzione e rendicontazione, nei tempi richiesti dagli uffici competenti, 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 DIRIGENZIALE	PUNTI PER IMPOSTAZIONE/ AGG.TO/MANUTENZIONE E 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 o dal dirigente competente in materia di organizzazione.

Per i direttori si considera l'IPe dell'intera direzione.

Il giudizio di sintesi sul livello di conseguimento degli obiettivi di ruolo è ottenuto:

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

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 sugli obiettivi di ruolo.

I coefficienti di ponderazione sono definiti come segue: 45 per gli obiettivi specifici; 15 per gli obiettivi di performance organizzativa; 40 per gli obiettivi di ruolo. Per specifiche posizioni dirigenziali, 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 sugli obiettivi di ruolo, il direttore generale e il Nucleo di valutazione o in assenza del direttore generale, il Nucleo di valutazione, possono decidere coefficienti di ponderazione diversi da quelli adottati per la generalità delle posizioni dirigenziali.

Accedono al sistema valutativo tutti i dirigenti che nell'anno di riferimento hanno effettuato una presenza effettiva in servizio, in ore, pari almeno a quella definita dal vigente Regolamento sull'ordinamento 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.

Al fine di valorizzare maggiormente il merito e la qualità della prestazione lavorativa come sancito nel Titolo III del D.Lgs. n. 150/2009, attraverso una più marcata differenziazione della retribuzione di risultato dei dirigenti dell'Ente, anche in una logica di equa assegnazione degli incentivi in corrispondenza delle prestazioni effettivamente rese (art. 7 comma 5 D.Lgs. 165/2001), a decorrere dall'anno 2015 il collegamento tra valutazione e somma da erogare (quale retribuzione di risultato) viene determinato come segue:

- si parte da un budget iniziale da destinare alle retribuzioni di risultato (al netto di eventuali somme che la Giunta decida di ripartire ai sensi del successivo capoverso) che viene confermato se la media dei giudizi sulla prestazione è uguale o maggiore a 70 punti, oppure viene proporzionalmente ridotto se tale media è minore di 70 (ad esempio, con media uguale a 60 il budget sarebbe ridotto a 6/7 del budget iniziale).
- il budget iniziale, anche nel caso in cui sia ridotto come sopra indicato, viene distribuito proporzionalmente al cubo del punteggio (totale) ottenuto da ciascun dirigente. Si precisa che, in caso di punteggio medio delle valutazioni dirigenziali nell'anno di riferimento inferiore ai 7/10, la quota destinata alla retribuzione di risultato non distribuibile verrà portata ad economia di bilancio.

In linea con i principi definiti all'art. 5 comma 11-quinquies del D. L. 6 luglio 2012 n. 95 convertito con modificazioni in L. 7 agosto 2012 n. 135¹, la Giunta Comunale, annualmente, in sede di costituzione delle risorse per il finanziamento della retribuzione di posizione e risultato del personale con qualifica dirigenziale, può stabilire di destinare una parte delle risorse rivolte al finanziamento della retribuzione di risultato derivanti dall'applicazione dell'art. 26 comma 3 del CCNL del 23/12/1999, all'incentivazione dei cinque dirigenti che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata nell'anno di riferimento. La ripartizione di tali risorse avverrà in proporzione al cubo del punteggio (totale) ottenuto. In caso di parità di punteggio, per determinare i cinque dirigenti aventi diritto, vengono stabiliti i seguenti criteri di preferenza:

- 1) maggiore punteggio finale conseguito negli obiettivi specifici;
- 2) qualora permanga nuovamente parità di punteggio sarà preferito colui che ha ottenuto il punteggio maggiore sui singoli fattori nel seguente ordine di priorità: Meno autoreferenzialità, più cultura del risultato, più capacità di traguardare gli obiettivi alla visione ed agli assi strategici; Senso di appartenenza, gioco di squadra, trasversalità; competenze professionali; capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con i "portatori di interesse" per il conseguimento dei risultati; capacità di monitorare i risultati delle attività e dei servizi gestiti, per disporre di misure di risultato sintetiche utili alla politica, alla direzione generale e all'alta direzione; Valorizzare i propri collaboratori, attraverso la delega decisionale, il potenziamento delle loro capacità, la corretta valutazione dei loro apporti.

La quota individuale così definita per i cinque dirigenti più meritevoli si va ad aggiungere alla quota di retribuzione di risultato calcolata in base al capoverso precedente.

In caso di struttura vacante, al dirigente che, oltre al proprio incarico, abbia ricevuto, ad interim, la reggenza di un altro incarico dirigenziale, in aggiunta alla retribuzione di risultato per l'incarico principale è corrisposta anche la retribuzione di risultato per la struttura diretta temporaneamente, quantificata nell'importo teorico definito base ai criteri stabiliti dall'articolo 47 del vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, modificato da ultimo con deliberazione di Giunta Comunale del 19 agosto 2014, n. 216. L'importo effettivamente erogato al dirigente sarà proporzionato alla valutazione ricevuta per l'incarico ad interim.

I dirigenti che hanno costituito o cessato l'incarico in corso d'anno, percepiscono l'incentivo (sia quello riferito a tutti i dirigenti in possesso dei requisiti di accesso al sistema premiante sia quello eventuale riferito ai cinque più meritevoli) in relazione al periodo di effettivo svolgimento della mansione dirigenziale.

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.

¹ Cfr comma 11 quinquies D.L.95/2012: "Ai dirigenti che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata, comunque non inferiori al 10 per cento della rispettiva totalità dei dipendenti oggetto della valutazione, secondo i criteri di cui ai commi 11 e 11-bis è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso, nei limiti delle risorse disponibili ai sensi dell'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141, tra il 10 e il 30 per cento rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle stesse categorie, secondo le modalità stabilite nel sistema di cui all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. La presente disposizione si applica ai dirigenti con riferimento alla retribuzione di risultato"

Allegati:

Obiettivi di ruolo della dirigenza – “Dizionario delle competenze”

OBIETTIVO 1

Senso di appartenenza, gioco di squadra, trasversalità

Capacità di adottare comportamenti, prassi e strumenti che consentano l'esame interdisciplinare delle problematiche e l'individuazione di soluzioni integrate e trasversali, ma che diano anche, chiaramente, ai cittadini ed ai referenti istituzionali, l'idea di un Comune che agisce unitariamente e non per logiche settoriali.

Esempi di comportamenti

- Sono stati risolti problemi rilevanti attraverso la collaborazione con i colleghi, piani di intervento integrati ed interdisciplinari e/o momenti di condivisione dei problemi da risolvere e degli strumenti di intervento.
- E' importante fare gioco di squadra e lavorare in una logica d'integrazione tra le varie realtà dell'Ente. Non esistono più e non devono esistere i compartimenti “stagni”.
- Grazie alla informazione costante ai propri colleghi ed all'intera struttura sulle iniziative in corso o in via di elaborazione, è stato possibile prevenire problemi di coordinamento interno o è stato possibile correggere il tiro per tener conto di aspetti non considerati inizialmente.
- Sono stati individuati obiettivi comuni con altre strutture che hanno dato l'impressione all'esterno di un lavoro integrato e coordinato.
- All'esterno e nelle occasioni pubbliche è stata costantemente utilizzata l'espressione “Comune di Rimini” e non “Direzione o Settore” e si è data la reale impressione di collaborazione tra dirigenti e strutture organizzative.
- Sono stati adottati format e standard di comunicazione definiti a livello generale per tutto il comune.
- Sono state predisposte analisi multidisciplinari per l'esame del contesto, dei trend e dei fenomeni in atto, che hanno consentito di affrontare più efficacemente i problemi da risolvere.
- Sono stati predisposti progetti, proposte e provvedimenti “trasversali” che hanno reso evidente il lavoro di analisi preparatorio multidisciplinare e la collaborazione tra le strutture dell'ente interessate alla soluzione dei problemi.
- Sono stati privilegiati canali di comunicazione informali.
- E' stata promossa la partecipazione a bandi o progetti finalizzati alla assegnazione di fondi pubblici o privati o comunitari ed è stato conseguito il finanziamento.

Meno autoreferenzialità, più cultura del risultato, più capacità di traguardare gli obiettivi alla visione ed agli assi strategici

Capacità di identificare obiettivi chiari, che indichino risultati importanti, con impatti significativi sul mondo esterno e sulla gestione interna.

L'efficacia della nostra azione deve sempre più evidenziarsi attraverso riscontri e segnali provenienti dal mondo esterno. Occorre pertanto impegnarsi per l'ulteriore diffusione di strumenti atti ad ottenere un feedback sull'operato dell'ente e delle strutture dirette, anche in termini di impatto sul mondo esterno e/o di percezioni dell'utenza diretta o indiretta.

E' necessario anche gestire in sintonia con le strategie generali di ente. In tal senso, assume un particolare valore la capacità di individuare e motivare il nesso causale tra obiettivi gestionali ed assi strategici individuati nel piano di mandato o negli altri documenti di pianificazione strategica adottati dall'ente.

E' importante, infine, assumere atteggiamenti attivi e propositivi che consentano di superare i problemi e gli impedimenti, di rimuovere gli ostacoli procedurali, di adottare approcci e soluzioni innovative.

Esempi di comportamenti

- Sono stati chiaramente individuati (con il necessario corredo di dati, misure, indicatori) gli obiettivi da conseguire nel tempo.
- Sono stati chiaramente identificati gli impatti finali sul contesto esterno (anche a medio-lungo termine) dei propri obiettivi gestionali.
- Sono stati individuati obiettivi gestionali chiaramente correlati agli obiettivi individuati negli assi strategici del piano di mandato e degli altri strumenti di pianificazione strategica.
- Sono stati adottati strumenti per il monitoraggio costante e sistematico dei livelli di risultato conseguiti.
- E' stata fornita una informazione costante, sistematica e strutturata - anche in base al diverso ruolo ricoperto dai destinatari nell'organizzazione dell'ente - circa i risultati conseguiti, alle strutture di controllo interno, alla direzione generale ed agli organi politici.
- Sono stati conseguiti importanti risultati attraverso soluzioni e approcci innovativi, determinando, se necessario, una discontinuità rispetto ai più tradizionali percorsi d'azione seguiti nel passato.
- Sono stati adottati in modo diffuso e sistematico strumenti per verificare la reale efficacia dei servizi erogati rispetto all'impatto desiderato (rilevazioni statistiche e/o indagini per rilevare l'evoluzione del contesto di riferimento nella direzione auspicata).

OBIETTIVO 3**Competenze professionali**

Per competenze professionali mostrate si intende il grado di corrispondenza tra le competenze possedute, attestate dal curriculum, dai risultati conseguiti in precedenza con relativa valutazione e le competenze effettivamente mostrate nella gestione annuale delle funzioni connesse all'incarico dirigenziale. Viene inoltre in rilievo la capacità di ampliare e potenziare il proprio bagaglio di competenze e conoscenze professionali per affrontare e sostenere ruoli dirigenziali articolati e diversificati.

Esempi di comportamenti

- Non necessita di correzioni sostanziali in relazione agli atti prodotti.
- Assenza di decisioni sfavorevoli sulle contestazioni conclusesi nelle materie gestite.
- Capacità di affrontare tematiche specialistiche e di particolare difficoltà senza far ricorso ad incarichi e consulenze.
- Capacità di reinterpretare norme e regole in modo costruttivo.
- Capacità di affrontare problematiche e tematiche diversificate.

Capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con i “portatori di interesse” per il conseguimento dei risultati

Capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con i “portatori di interesse” per il conseguimento dei risultati. Occorre, pertanto, stabilire relazioni proficue con i “portatori di interesse” interni (organi istituzionali e le diverse strutture organizzative) ed esterni (imprese, utenti, associazioni di rappresentanza), nella consapevolezza che dalle “relazioni” si genera valore, quando si ha la capacità di agire con autorevolezza e di alimentare atteggiamenti di “fiducia verso l’istituzione”.

Questa attenzione ai “portatori di interesse” dovrà assumere, di volta in volta, forme e modalità specifiche nei diversi contesti operativi di riferimento. Ad esempio, rispetto agli utenti esterni, si tratterà di rilevarne correttamente i bisogni, di comunicare in modo efficace, di semplificare l’onerosità dell’accesso al servizio o del rapporto con l’ente; rispetto alle associazioni di rappresentanza, si tratterà di instaurare “forme proficue” di collaborazione che consentano di trarre reciproco vantaggio dalla relazione; rispetto agli altri enti, di realizzare forme avanzate e moderne di collaborazione ed integrazione dei rispettivi contributi.

Più in generale, va rafforzata la nostra capacità di costruire relazioni con referenti istituzionali, soggetti privati, stakeholder in genere, che possano facilitare il rapporto con la città, la realizzazione dei progetti, la comprensione delle scelte dell’ente.

Esempi di comportamenti

- Sono stati adottati in modo diffuso e sistematico strumenti di rilevazione della “*customer satisfaction*” e strumenti per rispondere alle segnalazioni degli utenti (circoli qualità, certificazione qualità ecc.).
- E’ stata effettuata una mappatura degli stakeholder ed è stata costruita una rete strutturata di relazioni con gli stessi.
- Sono adottate continue modalità di comunicazione alla città - anche integrata con altre direzioni - che facilitino la comprensione delle scelte, delle modalità di utilizzo delle risorse e che consentano l’incremento del livello di fiducia verso l’istituzione.
- Vengono mantenute relazioni proficue e costruttive con i soggetti istituzionali (ad. es. partecipazione a commissioni consiliari, conferenze di servizi ecc.).
- Viene adeguatamente promossa e gestita la circolazione di informazioni qualificate verso l’organizzazione e i portatori di interesse esterni.

Valorizzare i propri collaboratori, attraverso la delega decisionale, il potenziamento delle loro capacità, la corretta valutazione dei loro apporti

La valorizzazione dei propri collaboratori deve essere un impegno costante del dirigente. In tale ambito, occorre dunque fare ogni sforzo per generare motivazione e favorire la crescita delle competenze professionali. Nelle relazioni con i propri collaboratori va inoltre continuamente alimentata e rafforzata la tensione verso i risultati.

A tal fine, occorre mettere in campo una pluralità di strumenti: la delega decisionale e la direzione per obiettivi, il lavoro in rete e la condivisione delle informazioni, l'arricchimento progressivo delle mansioni, la corretta comunicazione della "visione" e degli obiettivi, l'instaurazione di relazioni basate sulla fiducia e sulla correttezza, l'affiancamento per favorire l'acquisizione di nuove competenze, la formazione e l'aggiornamento, la valutazione delle prestazioni in un'ottica di valorizzazione delle capacità.

Esempi di comportamenti

- Sono state assunte iniziative che hanno consentito di generare un'elevata motivazione ed un ottimo clima interno
- Sono state sistematicamente attuate la delega decisionale e la direzione per obiettivi
- La valutazione è stata effettuata in modo corretto, comunicando a inizio periodo le attese di risultato, assicurando un costante scambio di informazione durante il periodo, comunicando a fine periodo la valutazione e gli obiettivi di risultato per il successivo periodo
- La valutazione ha fatto emergere gli apporti individuali, le capacità dimostrate e le capacità da migliorare; essa è inoltre strettamente correlata a iniziative per il miglioramento della prestazione
- Sono state realizzate iniziative per rafforzare il lavoro in rete, la condivisione e lo scambio di informazioni tra gli uffici
- Sono stati assegnati e comunicati gli obiettivi ai propri collaboratori e si è cercato, durante tutto l'anno, di fare costantemente "il punto", attraverso momenti di verifica
- E' stata dedicata particolare attenzione alla fase di comunicazione iniziale degli obiettivi ai propri collaboratori, anche al fine di trasmettere il senso di una comune visione
- La differenziazione dei giudizi è effettuata in modo ritenuto adeguato, anche sulla base di indici statistici di variabilità

Capacità di monitorare i risultati delle attività e dei servizi gestiti, per disporre di misure di risultato sintetiche utili alla politica, alla direzione generale e all'alta direzione

Il sistema degli indicatori dell'attività e dei servizi deve essere costantemente aggiornato e monitorato al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi resi al fine di disporre di misure di risultato sintetiche utili alla politica, alla direzione generale e all'alta direzione per le decisioni strategiche.

L'apporto e la responsabilità dirigenziale non deve limitarsi al supporto nell'individuare gli indicatori maggiormente significativi delle attività gestite, ma condurre una costante e attenta riflessione per la *manutenzione* e l'adeguamento degli elementi inizialmente presi in considerazione.

La dirigenza contribuisce quindi nella fase propositiva per la costruzione degli indicatori e, successivamente, è impegnata per la valorizzazione degli indicatori, per esaminarne le indicazioni, valutarne le conseguenze sulla gestione e, soprattutto, mettere in atto le azioni conseguenti per "migliorare" i valori degli indicatori e quindi i risultati.

Esempi di comportamenti

- Sulla base dell'esame delle attività della struttura organizzativa e soprattutto dei risvolti nell'erogazione dei servizi, sono proposti elementi significativi per la definizione di nuovi indicatori sintetici ancorché sostanzialmente rappresentativi dei risultati di produzione, di impatto, di qualità, di efficienza e di efficacia, per le attività gestite
- Sono documentati puntualmente alle scadenze previste le informazioni e i dati necessari all'elaborazione degli indicatori, in modo utile per le finalità previste
- Sono poste in essere le azioni necessarie a migliorare i risultati di produzione, in esito alla valutazione e in rapporto all'ausilio dei responsabili dei superiori livelli decisionali e direzionali
- È attivamente riscontrata l'attualità degli elementi presi in considerazione, favorendo le indicazioni volte a confermare o modificare gli indicatori utilizzati
- Sono abitualmente poste a confronto con i responsabili delle diverse strutture organizzative le metodiche e le azioni volte al miglioramento degli indicatori (dei servizi) come strategia di sviluppo trasversale delle prestazioni a valore aggiunto

Rafforzamento del “presidio” a livello di direzione

Nel nuovo modello organizzativo la “direzione” diviene il punto di riferimento per assicurare unitarietà di azione e di gestione all’ente.

I direttori dovranno dunque dare coerente attuazione al nuovo modello organizzativo, rafforzando la capacità di “presidio” delle strutture facenti capo alla direzione e di “integrazione” delle scelte organizzative e di gestione dei dirigenti nel quadro delle strategie dell’ente e degli indirizzi del ruolo politico e della direzione generale.

Loro compito precipuo è dunque quello di integrare i contributi di tutte le strutture della direzione, all’interno di una visione comune e di una più complessiva “strategia di direzione”; ma anche quello di “gestire” in modo efficace la relazione con gli organi politici ed il direttore generale/segretario generale, creando le condizioni affinché la direzione stessa possa integrarsi efficacemente con le altre direzioni.

Esempi di comportamenti

- Sono stati definiti e comunicati obiettivi a livello di direzione, con apporti integrati e coordinati di tutte le strutture facenti capo alla direzione stessa.
- Sono state assunte iniziative per rafforzare l’integrazione tra le strutture interne alla direzione
- E’ stato correttamente valutato l’apporto dei dirigenti al conseguimento degli obiettivi di direzione.
- Sono stati forniti costantemente indirizzi per garantire l’uniformità di comportamenti a livello di direzione.
- Gli obiettivi e i budget alle diverse strutture sono stati assegnati con chiarezza, al termine di un percorso di condivisione delle scelte.
- E’ stata assicurata una uniforme e corretta applicazione degli istituti del rapporto di lavoro, con particolare riferimento al rispetto da parte dei dirigenti (della direzione) dei principi di differenziazione delle valutazioni del personale dipendente ed alla corretta applicazione della metodologia per la valutazione del personale dipendente, in modo da assicurare un esercizio coerente e coordinato dell’attività valutativa all’interno della direzione.

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO

NOME, COGNOME

POSIZIONE
DIRIGENZIALE

DIRIGENTE

OBIETTIVI SPECIFICI

	ECCELLENTE	OTTIMO	ELEVATO	BUONO	NON PIENAMENTE 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 OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						

OBIETTIVI DI RUOLO - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

	ECCELLENTE	OTTIMO	ELEVATO	BUONO	NON PIENAMENTE POSITIVO	NEGATIVO
Senso di appartenenza, gioco di squadra, trasversalità						
Meno autoreferenzialità, più cultura del risultato, più capacità di riguardare gli obiettivi alla visione ad agli assi strategici						
Competenze professionali						
Capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con i "portatori di interesse" per il conseguimento dei risultati						
Valorizzare i propri collaboratori, attraverso la delega decisionale, il potenziamento delle loro capacità, la corretta valutazione dei loro apporti						
Capacità di monitorare i risultati delle attività e dei servizi gestiti, per disporre di misure di risultato sintetiche utili alla politica, alla direzione generale e all'alta direzione						
Rafforzamento del "presidio" a livello di direzione						
Distribuzione punteggi obiettivi di ruolo-comportamenti organizzativi	0	0	0	0	0	0
PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI DI RUOLO-COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						

GIUDIZIO FINALE SULLA PRESTAZIONE	
--	--

PUNTEGGIO FINALE SULLA PRESTAZIONE	
---	--

Data _____

Firma del valutato (per presa visione) _____

Firma del valutatore _____