



Comune di San Giuliano Milanese

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
del personale dirigente

OGGETTO E FINALITA'

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance del personale dirigente del Comune di San Giuliano Milanese, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo numero 150 /2009, dal vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dallo Statuto comunale.

La performance, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009 e recepita dal Regolamento, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente e, di conseguenza, alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Le fasi del ciclo di gestione della performance possono riassumersi nello schema seguente:



COLLEGAMENTO ALLA PERFORMANCE DI ENTE

Il Piano della Performance approvato dalla Giunta comunale descrive in una mappa logica i legami tra programma di mandato e obiettivi strategici, evidenzia irrinunciabili servizi da fornire ed i bisogni da soddisfare. Esso è strettamente correlato alla Relazione Previsionale e Programmatica, al Bilancio annuale e al Bilancio triennale, ovvero al Documento Unico di Programmazione, documenti amministrativi fondamentali pubblici che contengono le scelte effettuate dal Governo dell'Ente, arricchito dagli indispensabili indicatori per consentire la misurazione della Performance dell'Ente.

In stretta connessione con i documenti di cui sopra sono gli obiettivi di gestione di unità organizzativa annuali, individuati dalla Giunta Comunale attraverso l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, in seguito dettagliato in un piano degli obiettivi, monitorati e articolati in azioni. Ciascun obiettivo è affidato ad un Dirigente, che ne è responsabile, sulla base della distribuzione delle funzioni, delle attività e dei servizi attribuiti dall'amministrazione comunale, come definita a priori dalla stessa con atti di organizzazione interna.

Tutti gli obiettivi di gestione attribuiti ai dirigenti contribuiscono al raggiungimento della performance di Ente.

In sede di contrattazione decentrata integrativa si stabilisce il totale delle risorse da destinare alla remunerazione delle indennità di posizione e risultato dei Dirigenti;

Il budget per la remunerazione dell'indennità di risultato è diminuito nella misura massima del 20 % in relazione allo scostamento del risultato effettivamente realizzato dalla performance di Ente rispetto al massimo teorico. Compete all'OIV la certificazione del grado di raggiungimento della performance, determinato tenendo conto anche dell'azione di fattori esogeni, e la conseguente indicazione della percentuale di abbattimento del budget. Nel caso in cui il grado di raggiungimento della performance sia inferiore al 50% rispetto al massimo non si dà luogo all'erogazione della retribuzione di risultato.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

AREE DI VALUTAZIONE

La misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti è collegata:

- a) al grado di raggiungimento obiettivi individuati dalla Giunta Comunale attraverso il PEG, articolati nel piano degli obiettivi e attribuiti ai Dirigenti in base alle funzioni, attività e servizi di rispettiva pertinenza;
- b) al grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi all'erogazione dei servizi verso i cittadini (*stakeholder*) ovvero verso i clienti interni;
- c) all'insieme dei comportamenti organizzativi agiti nel corso del periodo esaminato¹ ;
- d) al risultato medio a livello di Ente.²

Nel quadro sinottico che segue sono sviluppate le singole componenti il sistema.

¹

La misurazione delle competenze organizzative e manageriali è molto complessa, vero terreno di confine tra progettisti di organizzazione e psicologi delle organizzazioni.

Nelle esperienze più avanzate il disegno dei profili di competenza viene effettuato per individuare il miglior soggetto per ricoprire un determinato ruolo organizzativo, ovvero, anche per le figure non dirigenziali, per promuovere programmi di *gap-alignment*, cioè di azzeramento delle differenze esistenti tra il profilo di competenze posseduto e quello richiesto.

Come sappiamo, perché una "competenza" diventi un comportamento efficace, ci devono essere situazioni di *contesto* (motivazione, sistemi di incentivazione, clima organizzativo, ...).

Nello specifico, dunque, l'ente misura i comportamenti agiti, più che le competenze possedute.

²

La finalità di quest'area di valutazione è evidente: si tratta d'introdurre un fattore di *solidarietà di risultato* tra i dirigenti e le strutture appartenenti allo stesso aggregato organizzativo, in modo tale da incentivare più elevati livelli di collaborazione tra le diverse articolazioni organizzative.

COMPONENTE RISULTATO E SOGGETTO COMPETENTE	NOTE	PUNTI																																																																																																																																																																																																																													
<p>Comportamento organizzativo - Segretario generale</p>	<p>Ogni dirigente viene valutato sulla base di specifici set di valutazione. Per ciascun dirigente viene stabilito il “peso specifico” di ogni fattore, deciso congiuntamente dai soggetti referenti all’inizio dell’esercizio amministrativo cui la valutazione si riferisce. Tale peso specifico ha valori possibili da 0 a 2, che possono potenziare l’importanza dello specifico fattore, oppure, al contrario, azzerarne completamente l’importanza.</p> <p>Ognuno dei fattori individuati viene quantificato con un numero intero in una scala da 1 a 10, il cui valore è stimato utilizzando appositi indicatori.</p> <p>Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla <i>somma pesata dei punteggi ottenuti per ognuno dei fattori di giudizio individuati, ponderato rispetto al punteggio massimo attribuibile a questa componente.</i></p> <table border="1" data-bbox="523 622 1305 1155"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Fattore</th> <th colspan="3">Moltiplicatore</th> <th rowspan="2">Punteggio potenziale</th> <th colspan="10">Punteggio ottenuto</th> <th rowspan="2">Punteggio totale ottenuto</th> </tr> <tr> <th>0</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clima organizzativo interno;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestione del tempo;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Attuazione del controllo di gestione;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Integrazione e interfunzionalità;</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Qualità dell’apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;">Totali</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;"><i>Punteggio totale ottenuto</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;"><i>Punteggio potenziale</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: right;">Punti da assegnare</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fattore	Moltiplicatore			Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto										Punteggio totale ottenuto	0	1	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Clima organizzativo interno;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Gestione del tempo;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Attuazione del controllo di gestione;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Integrazione e interfunzionalità;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Qualità dell’apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Totali																<i>Punteggio totale ottenuto</i>																<i>Punteggio potenziale</i>																Punti da assegnare																<p>100</p>
Fattore	Moltiplicatore			Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto										Punteggio totale ottenuto																																																																																																																																																																																																																
	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Clima organizzativo interno;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Gestione del tempo;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Attuazione del controllo di gestione;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Integrazione e interfunzionalità;	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Qualità dell’apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa).	0	1	2		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																																																																																																																																																																	
Totali																																																																																																																																																																																																																															
<i>Punteggio totale ottenuto</i>																																																																																																																																																																																																																															
<i>Punteggio potenziale</i>																																																																																																																																																																																																																															
Punti da assegnare																																																																																																																																																																																																																															
<p>Grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi. Organismo di Valutazione, sulla base di apposita relazione del dirigente e dell’attività di accertamento effettuata.</p>	<p>Agli obiettivi sono attribuiti dei pesi diversi che saranno proposti dal Segretario Generale e validati dall’organismo di valutazione. I parametri di pesatura sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ livello di complessità operativa, va riferito ad una serie di fattori che permettono d’identificare il rilievo assunto dall’obiettivo rispetto al livello di know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari); all’esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari) (Punti da 1 a 5); ▪ contributo al raggiungimento delle priorità politiche dell’Ente, in relazione al raggiungimento delle priorità politiche dell’Ente: rilievo assunto dall’obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell’amministrazione (Punti da 1 a 5). In alternativa a questo parametro, per gli obiettivi che hanno prevalente rilevanza di carattere organizzativo-gestionale, viene utilizzato il parametro di pesatura rilevanza del miglioramento di attività/prodotto/processo, finalizzato, appunto, ad identificare la rilevanza assunta dai miglioramenti organizzativi e gestionali attesi rispetto al contesto di partenza (Punti da 1 a 5). In sede di assegnazione viene anche stabilita la percentuale di valore degli obiettivi rispetto all’attività ordinaria, nella forcella indicata dal sistema. <p>La valutazione è espressa secondo una scala di 3 livelli come da schema seguente:</p> <p>livello 1: obiettivo non raggiunto;</p> <p>livello 2: obiettivo parzialmente raggiunto. La classificazione di obiettivo “parzialmente raggiunto” richiede la definizione <i>ab origine</i> della soglia minima per la quale si valuti in tal modo la prestazione fornita (e il conseguente peso <i>parziale</i>), prevedendo conseguentemente che, al di sotto di tale soglia l’obiettivo venga considerato non raggiunto;</p> <p>livello 3: obiettivo raggiunto.</p>	<p>60÷0</p>																																																																																																																																																																																																																													
<p>Grado di raggiungimento degli standard di qualità e di produzione connessi</p>	<p><i>L’andamento dell’attività ordinaria</i> viene misurato utilizzando appositi <i>indicatori</i>, che verranno definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa interessata, così come risultanti dal Catalogo delle attività e dei prodotti.</p>	<p>20÷80</p>																																																																																																																																																																																																																													

COMPONENTE RISULTATO E SOGGETTO COMPETENTE	NOTE	PUNTI																														
<p>all'erogazione dei servizi verso i cittadini (stakeholder) ovvero verso i clienti interni - La valutazione è effettuata dall'OIV sulla base dei dati forniti dal Controllo interno, ovvero dalla valutazione induttiva effettuata dal Segretario Generale.</p>	<p>I valori assunti da tali indicatori di anno in anno costituiranno il riferimento per la valutazione delle <i>performance</i> realizzate dalle singole strutture organizzative nell'attività istituzionale o continuativa.</p> <p>La variabilità del peso della valutazione dell'andamento dell'attività ordinaria per le diverse funzioni richiede la definizione di una scala di valutazione unitaria che verrà parametrata a seconda delle diverse percentuali che tale fattore assume.</p> <p>La scala rappresenta i seguenti gradi di valutazione:</p> <table border="1" data-bbox="459 488 1356 584"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td colspan="4">Standard non raggiunti</td> <td colspan="4">Standard raggiunti</td> <td colspan="2">Standard superati</td> </tr> </table> <p>Nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, il soggetto referente acquisisce anche in modo induttivo gli elementi necessari a formulare la valutazione e vi provvede utilizzando la stessa scala parametrica.</p>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											Standard non raggiunti				Standard raggiunti				Standard superati		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																							
Standard non raggiunti				Standard raggiunti				Standard superati																								
<p>Risultato dell'ente La valutazione è effettuata dall'OIV.</p>	<p>Questa componente della valutazione della prestazione è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente e dal risultato della valutazione dell'attività ordinaria dell'insieme dei Settori o Servizi autonomi, ponderata in base al peso della posizione delle differenti figure di responsabilità.</p>	20																														
<p>TOTALE RISULTATO</p>		200																														

LA VALUTAZIONE FINALE

L'OIV esprimerà la valutazione finale in una graduatoria unica espressa in fasce secondo lo schema seguente:

FASCE	PUNTEGGI	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
FASCIA 1	Da 171 a 200 Eccellente	
FASCIA 2	Da 131 a 170 Ottimo	
FASCIA 3	Da 101 a 130 Soddisfacente	
FASCIA 4	Da 71 a 100 Migliorabile	
FASCIA 5	Da 0 a 71 Non valutabile	

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nel caso in cui il dirigente non sia soddisfatto della valutazione ricevuta può presentare ricorso all'Organismo di Valutazione integrato dalla presenza del Segretario Generale, *entro i 20 giorni successivi al colloquio conclusivo*. L'OIV integrato si pronuncerà entro i successivi 30 giorni.

INTERVENTI DI MIGLIORAMENTO

Rappresentano la componente più sottovalutata, che, invece, permette di superare la logica di applicazione del sistema come di "consegna della pagellina".