



COMUNE DI TREVISO

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

(Delibere G.C. n. 510 del 27.12.2010, n. 498 del 7.12.2011, n. 381 del 16.12.2014, n. 363 del 2.12.2015, n.114 dell'11.5.2016 e n. 362 del 28.12.2016 e n. 328 del 18.10.2022)

Premesse

Il valore economico di ciascuna posizione dirigenziale viene determinato dividendo il valore del fondo per la somma dei punteggi attribuiti ed "aggiornati con il coefficiente di coordinamento" e moltiplicando il valore del punto, così ottenuto, per la "valutazione aggiornata" di ciascuna posizione.

METODO DI VALUTAZIONE PER LA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE

Metodologia di valutazione

Secondo quanto disposto dall'art. 23 del Regolamento nuovo sistema di direzione "...Ciascun dirigente può essere incaricato dell'esercizio di una delle seguenti funzioni:

Coordinamento di Area;

Direzione di Settore;

Direzione di Progetto;

Funzioni di alta specializzazione;

Compiti ispettivi, di studio, ricerca e progettazione...."

Le funzioni sopra elencate possono essere suddivise in due gruppi:

1. Coordinamento di Area;

2. Direzione di Settore / Progetto / Funzioni di alta specializzazione / Compiti ispettivi, di studio, ricerca e progettazione.

Ai Coordinatori di Area è associato un "*Coefficiente di coordinamento*" che incrementa la retribuzione secondo una specifica percentuale, considerando:

- l'importanza della funzione di coordinamento nell'attuazione dei piani e dei programmi sulla base delle direttive generali definite dagli organi di direzione politica;
- la complessità nella gestione dei mezzi, degli strumenti e delle risorse umane assegnate all'Area;
- la responsabilità complessiva in relazione alle competenze assegnate alle varie unità organizzative facenti parte dell'Area.

La metodologia per definire la retribuzione di posizione è la seguente:

- Si effettua la valutazione per ogni posizione dirigenziale;
- Si aggiornano i punteggi assegnati ai Coordinatori di Area secondo un "*Coefficiente di coordinamento*" compreso tra un minimo di 1 ed un massimo di 3;

Valutazione aggiornata = Valutazione posizione dirigenziale * Coefficiente di coordinamento

- Il valore del coefficiente è determinato dal Nucleo di Valutazione secondo la rilevanza degli aspetti di coordinamento di cui in precedenza;
- Si determina il valore punto, dividendo il fondo per la somma dei punteggi aggiornati;

Valore punto = Quota di fondo assegnata alla retribuzione di posizione / Totale delle valutazioni aggiornate

- Si determina la retribuzione per ogni posizione dirigenziale, moltiplicando la valutazione aggiornata per il valore punto.

Retribuzione posizione dirigenziale = Valutazione aggiornata * Valore punto

Modifiche organizzative

Qualora vengano apportate delle modifiche organizzative che incidono solo su talune posizioni dirigenziali con riferimento alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa ed alle responsabilità gestionali interne ed esterne, senza modificare l'assetto strutturale complessivo, il Nucleo di Valutazione procede alla modifica della retribuzione di posizione esclusivamente con riferimento alle posizioni dirigenziali interessate in modo diretto ai cambiamenti organizzativi, tenuto conto dei parametri per la graduazione delle posizioni dirigenziali e procedendo ad un raffronto con le retribuzioni di posizione degli altri dirigenti (art.2 del CCDI del 08/03/2002).

Valore massimo della retribuzione di posizione

In nessun caso il valore massimo della retribuzione di posizione potrà superare il limite fissato dall'art. 27 del C.C.N.L.23.12.1999, così come elevato dall'art. 32 del "Nuovo Sistema di Direzione". Nel caso in cui in base al sistema di calcolo derivante dalla presente metodologia dovesse verificarsi il superamento del suddetto limite, si applicherà l'art. 27, comma 9, dello stesso C.C.N.L.

GIUDIZI PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI AI FINI DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE	Punti
Elevata/o	10
Significativa/o	8
Discreta/o	6
Sufficiente	4
Modesta/o	2
Bassa/o	0

Scheda di valutazione delle posizioni dirigenziali ai fini della retribuzione di posizione

PARAMETRO	PESO
Collegamento con la dirigenza politica	3
<i>Il collegamento dell'attività con la dirigenza politica viene preso in considerazione come "rapporto strutturale diretto", graduato sulla base della qualità/quantità di tale rapporto.</i>	
Criticità del servizio erogato	2
<i>Evidenzia le particolari condizioni di difficoltà e problematicità che caratterizzano il servizio erogato</i>	
Variazioni del contesto operativo	1
<i>Definisce il grado di evoluzione del contesto nel quale il dirigente svolge l'attività di competenza</i>	
Tasso di evoluzioni/modifiche normative e tecniche	2
<i>Definisce il grado di evoluzione della normativa giuridica nonché delle regole che disciplinano il concreto svolgimento dell'attività</i>	
Utilizzazione strumentazioni tecnologiche	1
<i>Evidenzia le esigenze organizzative dell'attività, con riguardo alla complessità della strumentazione tecnologica utilizzata</i>	
Interrelazioni con altri settori	1
<i>Evidenzia i rapporti e le connessioni con gli altri settori</i>	

Responsabilità gestionale di prodotto, di risultato e di immagine	3
<i>Evidenzia il grado di responsabilità insito nell'attività istituzionale connesso al conseguimento dei risultati</i>	
Responsabilità gestionale civile, penale ed amministrativa	2
<i>Evidenzia il grado di responsabilità civile, penale ed amministrativa insito nell'attività istituzionale</i>	
Autonomia gestionale ed organizzativa della posizione	3
<i>Evidenzia il grado di indipendenza ed autonomia proprio della posizione</i>	
Professionalità e specializzazione richieste	3
<i>Evidenzia il livello di competenza professionale e specialistica, di efficienza e capacità richiesto</i>	
Budget di competenza del settore	2
<i>Definisce l'insieme delle entrate e delle uscite riferite al bilancio di previsione, gestite da ciascun dirigente</i>	
Numero di personale in servizio presso il settore	1
<i>Evidenzia la quantità del personale che opera in un determinato settore in quanto indice di complessità organizzativa e gestionale</i>	
Ruolo strategico	3
<i>Evidenzia la rilevanza delle funzioni e dei compiti in relazione alle "priorità ed ai programmi dell'amministrazione"</i>	

SCALE DI VALORI

BUDGET DI COMPETENZA DEL SETTORE	Punti
Oltre 5,164M€	10
Da 4,131M€ a 5,164M€	8
Da 3,098M€ a 4,131M€	6
Da 2,065M€ a 3,098M€	4
Fino a 2,065M€	2
Nessun budget	0

Notazioni: si intende l'insieme delle entrate e delle uscite riferite al bilancio di previsione, gestite da ciascun dirigente.

NUMERO DI PERSONALE IN SERVIZIO PRESSO IL SETTORE	Punti
Oltre le 100 unità	10
Da 60 a 100 unità	8
Da 40 a 59 unità	6
Da 20 a 39 unità	4
Fino a 19 unità	2
Nessuna unità	0

Notazioni: viene computato esclusivamente il personale a tempo indeterminato.

METODO DI VALUTAZIONE PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La performance sulla quale si basa la valutazione per la retribuzione di risultato dei dirigenti si compone di:

- performance "organizzativa di ente", come esposta nel paragrafo A;
- performance "individuale", come esposta nel paragrafo B.

PARAGRAFO A

La performance organizzativa di ente prende in considerazione i seguenti parametri strategici:

- a) dimensione degli obiettivi dell'ente (PDO) nella loro totalità
 - b) dimensione economico - finanziaria
 - c) efficienza dei processi e tempi degli stessi
- che vengono poi così declinati:

a) Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi => media aritmetica del grado di raggiungimento degli obiettivi (intero PDO), come risultante dal report sulla misurazione della performance al 31.12.

b) Indicatori e fattori relativi alla programmazione e alla gestione delle risorse:

INDICATORE	FATTORI	RISULTATO
Grado di realizzazione della spesa (titoli I - II - III e IV)	Totale impegnato / stanziamento assestato	
Grado di realizzazione dell'entrata (titoli I - II - III - IV - V e VI)	Totale accertato / stanziamento assestato	
Velocità di pagamento (titoli I - II - III e IV)	Pagamenti competenza / impegni competenza	
Velocità di riscossione (titoli I - II - III - IV - V e VI)	Riscossioni competenza / accertamenti competenza	
VALORE MEDIO		

c) Ulteriori elementi di valutazione:

c.1 Accertamento delle condizioni di ente strutturalmente deficitario: l'art. 242 del D.Lgs. 267/2000 prevede che sussista situazione di deficitarietà qualora almeno la metà dei parametri, stabiliti con Decreto Ministeriale, siano fuori media: in questo caso la valutazione sarà 0. Nel caso in cui meno della metà dei parametri sia fuori media andrà detratto un 10% per ogni parametro fuori media.

c. 2 Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti: nel caso di indicatore dell'ultimo anno (oggetto di valutazione) con valore negativo, il che significa che i pagamenti sono avvenuti entro i termini di legge, verrà attribuito il valore di 100%. In caso di valore positivo andrà detratto un 10% ogni 10 gg o (frazione) di ritardo.

c.3 Rispetto delle scadenze dei termini di approvazione del bilancio di previsione relativo all'anno oggetto di valutazione nonché del rendiconto e del bilancio consolidato dell'esercizio immediatamente precedente: nel caso di avvenuto rispetto di tutte le scadenze verrà attribuito il valore di 100%. Per ogni scadenza non rispettata verrà detratto un 10%.

A conclusione del processo si perviene alla seguente tabella di sintesi:

INDICATORE	VALUTAZIONE
a) Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di PDO	
b) Percentuale di raggiungimento indicatori finanziari	
c.1) Percentuale rispetto parametri accertamento ente deficitario	
c.2) Percentuale indicatore annuale tempestività pagamenti	
c.3) Termini	
VALORE MEDIO	

La performance organizzativa di ente si ritiene sussistente con il raggiungimento di un valore medio non inferiore all'80% nella tabella soprastante.

Il mancato raggiungimento di tale percentuale attesa comporta il non raggiungimento della performance organizzativa di ente, con conseguente decurtazione, ai fini della quantificazione delle risorse complessive destinate alla retribuzione di risultato per l'anno di riferimento, del 60% delle risorse variabili di cui all'art. 57, comma 2, lett. e) del CCNL 17.12.2020.

PARAGRAFO B

La valutazione della performance individuale dei dirigenti riguarda sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle competenze professionali espresse.

I dirigenti, in quanto responsabili di una unità organizzativa in posizione di autonomia, devono venire valutati, ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, in relazione ai seguenti ambiti:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

In sostanza si deve valutare per sapere che cosa è stato fatto in termini di risultati raggiunti e come è stato fatto, utilizzando in combinazione una logica di definizione degli obiettivi con una logica di individuazione delle capacità ed abilità del dirigente.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi potrà essere desunto dalla reportistica relativa al controllo di gestione, che rappresenta un elemento imprescindibile ai fini di una valutazione tendenzialmente obiettiva sulle prestazioni rese e fornisce altresì informazioni sull'andamento delle attività consolidate mediante indicatori di output relativi alle stesse.

a), b) Obiettivi individuali e obiettivi della struttura di diretta responsabilità

Il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo corrisponde alla "percentuale di raggiungimento dell'obiettivo" calcolata in sede di report annuale (31/12) del controllo di gestione.

GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO = "percentuale di raggiungimento dell'obiettivo" al 31/12 rilevabile dal report annuale del controllo di gestione

Il risultato finale, riferito al complesso degli obiettivi, è dato dal rapporto, espresso in percentuale, fra la somma del grado di raggiungimento di ogni obiettivo e il numero degli obiettivi assegnati al dirigente.

Esempio:

Obiettivo	Grado raggiungimento
Obiettivo n. 1	80%
Obiettivo n. 2	80%
Obiettivo n. 3	100%
Obiettivo n. 4	85%

Obiettivo n. 5	100%
Obiettivo n. 6	100%
Obiettivo n. 7	70%
Obiettivo n. 8	100%
Obiettivo n. 9	50%
Obiettivo n. 10	50%
totali	815%

Risultato relativo agli obiettivi assegnati: Somma grado di raggiungimento di ogni obiettivo (815%) / numero obiettivi assegnati (10) = 81,5%

c), d) scheda di rilevazione delle "Competenze professionali e manageriali del dirigente e sua capacità di differenziare le valutazione della performance del personale assegnato"

L'ulteriore elemento che caratterizza il sistema di valutazione è rappresentato dalla scheda di rilevazione delle "Competenze professionali e manageriali del dirigente" riportata di seguito, incentrata su sette parametri di valutazione, opportunamente ponderati, nell'ambito dei quali viene dato rilievo, secondo le modalità ritenute più opportune dal Nucleo di Valutazione, anche alle risultanze delle indagini di *customer satisfaction* effettuate dal dirigente nell'anno di riferimento, per quanto attiene all'utenza esterna ed interna (parametro n. 2 della scheda).

Questo ulteriore elemento di valutazione è finalizzato a tenere conto anche dell'apporto individuale, comunque reso, da ogni dirigente in riferimento alle attività manageriali richieste, analizzandone i comportamenti operativi, il grado di innovazione introdotto, lo stile di direzione, il grado di coinvolgimento del personale ed il grado quali-quantitativo delle interrelazioni fra i vari servizi ed i vari dirigenti.

La valutazione delle competenze è effettuata dal Nucleo di Valutazione con l'avvertenza che, relativamente al settimo parametro, il Nucleo deve acquisire la proposta del Sindaco, sentita la Giunta Comunale.

Scheda delle competenze professionali e manageriali dimostrate
(i primi sei parametri sono di competenza esclusiva del Nucleo di Valutazione, il settimo parametro è di competenza del Nucleo di Valutazione su proposta del Sindaco, sentita la Giunta Comunale).

PARAMETRO (suscettibile di punteggio da 0 a 10)	Peso
1. <i>Capacità di programmazione e controllo (capacità di organizzare attività e risorse in maniera razionale ed efficiente, utilizzando le risorse disponibili con criteri di economicità e ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità).</i>	15%
2. <i>Orientamento all'utente - cliente esterno e/o cliente interno - e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine dell'Ente.</i>	15%
3. <i>Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, associati alla capacità di promuovere il cambiamento, innovazioni tecnologiche e miglioramenti organizzativi.</i>	15%
4. <i>Capacità di leadership (motivare, indirizzare ed impiegare al meglio le risorse umane assegnate), nel rispetto degli obiettivi concordati, attraverso la responsabilizzazione, l'attenzione alle relazioni personali anche con un uso efficace della comunicazione interna.</i>	15%
5. <i>Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro, allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi e di gestire i processi e i procedimenti perseguendo obiettivi di trasparenza e semplificazione.</i>	15%
6. <i>Capacità di differenziare la valutazione della performance del personale assegnato (competete al Nucleo di valutazione applicare i metodi che ritiene più opportuni per quantificare il grado di differenziazione applicato da ciascun dirigente nella valutazione di ogni dipendente, metodi che verranno comunicati ai dirigenti in occasione degli incontri periodici).</i>	5%
7. <i>Capacità di relazionarsi con l'Organo di indirizzo e, con approccio problem solving, di tradurre in maniera efficace, efficiente e tecnicamente corretta, le direttive ricevute.</i>	20%

Esempio di compilazione scheda delle competenze professionali e manageriali per il dirigente X

Parametro	Punteggio	Peso	Punteggio ponderato
1. Capacità di programmazione e controllo....	9	15%	1,35
2. Orientamento all'utente - cliente esterno	9	15%	1,35
3. Impegno personale, motivazione...	8	15%	1,20
4. Capacità di leadership	7	15%	1,05
5. Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli...	8,5	15%	1,275
6. Capacità di differenziare la valutazione...	8	5%	0,40
7. Capacità di relazionarsi con l'Organo di indirizzo...	10	20%	2
Totale		100%	8,625 su 10 ovvero 86,25%

SCHEDA DI SINTESI FINALE

La valutazione finale di ogni dirigente tiene conto dei parametri presi in considerazione secondo il seguente schema di riproporzionamento:

Fattori di valutazione	Peso
a),b) Raggiungimento di obiettivi individuali e di obiettivi della struttura di diretta responsabilità.	Max 60 punti su 100
c), d) Competenze professionali e manageriali dimostrate e capacità di differenziare le valutazioni	Max 40 punti su 100
TOTALE PUNTEGGIO	Max 100 punti

Nell'esempio, dove il dirigente aveva conseguito l'81,5% sul raggiungimento degli obiettivi e l'86,25% sulla valutazione delle competenze professionali, il punteggio sintetico finale si ottiene come segue:

$$(81,5\% \times 60) + (86,25\% \times 40) = (48,90 + 34,50) \text{ punti su } 100 = 83,40 \text{ punti su } 100$$

Il Nucleo di Valutazione addiuvato alla valutazione finale della performance dei dirigenti sulla base del sistema come sopra descritto.

I dirigenti, a seconda del punteggio raggiunto (da 0 a 100), saranno collocati in una graduatoria. I premi verranno attribuiti in modo differenziato in base al punteggio conseguito.

Metodologia di calcolo della retribuzione di risultato

- Si determina il valore punto, dividendo il fondo per la somma dei punteggi massimi conseguibili dai dirigenti (ovvero fondo/(numero dei dirigenti x 100 punti);
- Si determina la retribuzione di risultato per ogni posizione dirigenziale, moltiplicando la valutazione per il valore punto.
- I resti monetari che si determinano, per le valutazioni inferiori al punteggio 100, costituiscono economie di bilancio.

Rilevanza nel processo di valutazione del grado di presenza in servizio assicurato dal dirigente nel periodo di riferimento

Al Nucleo di Valutazione viene fornita la seguente documentazione riguardante l'orario di lavoro dei singoli dirigenti:

- riepilogo analitico mensile e annuo delle eccedenze orarie (surplus rispetto alle 36 ore settimanali);
- riepilogo analitico mensile e annuo delle mancate timbrature per dimenticanza;
- disposizioni organizzative che implicano la pronta reperibilità del dirigente.

Detta documentazione ha lo scopo di fornire al Nucleo di Valutazione un significativo ausilio informativo, a supporto della procedura valutativa.

Comunicazione e monitoraggio degli obiettivi

E' fatto obbligo ai dirigenti di comunicare al personale di riferimento gli obiettivi del Piano Dettagliato degli Obiettivi e di monitorarne l'andamento, con la collaborazione dei responsabili dei servizi, anche promuovendo il metodo decisionale/consultivo del brainstorming.

RUOLO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Alle valutazioni di cui trattasi provvederà il Nucleo di Valutazione che incontrerà i dirigenti almeno tre volte l'anno, di cui la prima in occasione dell'assegnazione degli obiettivi, prima della valutazione definitiva sul risultato.