

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DEL COMUNE DI PISTOIA

Indice:

1. Premessa
2. Valutazione delle posizioni dirigenziali
3. Valutazione delle prestazioni dirigenziali

1. Premessa

Gli aspetti da valutare per una corretta impostazione di un sistema di valutazione della dirigenza sono i seguenti:

- 1) finalità del processo di valutazione;
- 2) oggetto della valutazione;
- 3) informazioni necessarie nel processo di valutazione;
- 4) regole per la valutazione;
- 5) soggetti della valutazione;
- 6) processo della valutazione, che riepiloga e tiene conto di quanto esposto ai punti precedenti.

1) **Finalità della valutazione:** per prima cosa il processo di valutazione dovrebbe orientare i comportamenti della dirigenza al raggiungimento degli obiettivi perseguiti dall'amministrazione. Il lavoro più delicato consiste quindi nel tradurre il programma dell'amministrazione in obiettivi concreti per la dirigenza. In questo lavoro molto delicato e complesso devono essere impegnati gli amministratori (sindaco e assessori) e la direzione generale dell'azienda in un lavoro di negoziazione con i dirigenti dei singoli servizi (vedi sotto nel processo della valutazione). In secondo luogo (questa seconda finalità è una diretta conseguenza della prima) il processo di valutazione serve ad integrare i dirigenti con l'amministrazione e con il suo stile di governo dell'istituzione. In terzo luogo, il processo di valutazione contribuisce a migliorare la qualità delle prestazioni dell'amministrazione soprattutto nei confronti dei cittadini/utenti. Infine, il processo di valutazione serve a motivare, incentivare e valorizzare le persone. L'erogazione di parte della retribuzione spettante al dirigente è solo un aspetto, nemmeno il più importante, di quest'ultima finalità.

2) **Oggetto della valutazione:** si possono individuare almeno tre tipologie fondamentali di elementi da valutare:

- a) la valutazione dei risultati conseguiti nel perseguimento di obiettivi assegnati. Il dirigente è valutato in base al raggiungimento di obiettivi negoziati con l'amministrazione ed assegnati all'inizio dell'anno (gli obiettivi devono far parte del PEG di ciascun dirigente). Questo è certamente il principale oggetto di valutazione. Una prima osservazione riguarda la qualità degli obiettivi assegnati: devono essere **raggiungibili**, anche in relazione alle risorse, **ma anche importanti**, in modo da poter valutare le capacità del dirigente; devono inoltre essere **misurabili**, anche sotto l'aspetto temporale. E' inoltre fondamentale che gli obiettivi sui quali verrà valutato il dirigente siano un numero definito. Gli obiettivi assegnati devono cioè

rappresentare le priorità che i dirigenti devono perseguire su mandato dell'amministrazione, in termini di innovazione e di miglioramento della qualità dei servizi offerti. Gli obiettivi assegnati sono normalmente tre. Possono essere anche solo due, se sono entrambi di fascia alta (vedi sotto nel Processo della valutazione, Fase di negoziazione).

- b) valutazione della qualità della prestazione individuale. Si basa su una serie di criteri non oggettivi, ed è di competenza del Sindaco; per i dirigenti di servizio, su proposta del Direttore generale, sentita la Conferenza di Direzione; per i dirigenti di area, su proposta del Direttore generale (vedi allegato 2).
- c) la valutazione dei ruoli o delle posizioni. Riguarda il valore di ogni singolo ruolo a prescindere dalle prestazioni fornite dal titolare del ruolo. Naturalmente la valutazione dei ruoli ha effetti sulla retribuzione di posizione (vedi allegato 3).

2. Valutazione delle posizioni dirigenziali

L'elemento c) sopra richiamato, che serve, come detto, a determinare la retribuzione di posizione dei dirigenti, è stato oggetto di una revisione della metodologia ed è trattato nell'Allegato 3 "*Metodologia del sistema di valutazione delle posizioni dirigenziali e della relativa pesatura*", cui si rinvia.

3. Valutazione delle prestazioni dirigenziali

Gli elementi a) e b) servono a determinare la retribuzione di risultato dei dirigenti.

La presente relazione tratta di seguito in particolare del punto a), cioè della valutazione dei risultati conseguiti, con rinvio all'Allegato 2 per quanto riguarda il punto b), relativo alla valutazione della qualità della prestazione individuale.

METODOLOGIA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI:

VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI NEL PERSEGUIMENTO DI OBIETTIVI ASSEGNATI

1. **Informazioni per la valutazione:** la valutazione richiede dati e informazioni che la rendano, per quanto è possibile, trasparente e imparziale. Sono i dati forniti dal controllo di gestione. Del resto gli stessi dati e le stesse informazioni occorrono al dirigente per gestire gli obiettivi a lui affidati. Naturalmente non ci si deve illudere che tutto sia misurabile, e si deve anche evitare di costruire sistemi di dati troppo complessi e articolati per evitare, fra gli altri, il rischio descritto al punto 4) (seconda regola). E' comunque fondamentale che ciascun obiettivo, nella sua realizzazione, sia misurabile da indicatori, quantitativi, qualitativi e temporali, i quali devono essere: significativi (cioè rappresentativi dell'obiettivo), verificabili e confrontabili. La scelta degli indicatori assume una particolare rilevanza e deve essere oggetto di negoziazione in fase di definizione degli obiettivi in quanto cruciale per l'efficacia della valutazione.
2. **Regole per la valutazione:** la prima regola consiste nel contestualizzare il processo di valutazione con riferimento alla struttura organizzativa dell'ente interessato. Si deve, in altre parole, adattare il processo di valutazione all'ente, pur all'interno di un quadro di principi generali a cui attenersi (e che stiamo, in linea generale, esaminando); la seconda regola consiste nel mantenere una parte di discrezionalità nel processo di valutazione, non ridurre cioè tutto il processo ad automatismi di calcolo, che potrebbero portare ad ingiustizie palesi e quindi al non raggiungimento delle finalità del processo di valutazione; la terza regola consiste nella massima chiarezza e trasparenza che deve essere presente in ogni fase del processo di valutazione, che deve prevedere, qualora venga ritenuto necessario da ciascuno dei soggetti interessati, momenti di confronto in alcune fasi del processo stesso.
3. **Soggetti della valutazione:**
Sindaco/Giunta;
Direttore generale;
Conferenza di Direzione;
Nucleo di Valutazione;
Dirigenti di area;
Dirigenti di servizio.
4. **Processo della valutazione:** questo si svolge attraverso una serie di **fasi distinte**, sia logicamente che temporalmente, e che risentono fortemente della peculiarità dell'organizzazione dell'ente, soprattutto per quanto riguarda i soggetti coinvolti:
 - **Fase di negoziazione:** si colloca all'inizio di ogni anno solare, quanto più vicina possibile alla fase di programmazione economica e gestionale. E' la fase in cui si stipula un "contratto" fra dirigente e amministrazione su quanto il dirigente può impegnarsi ad assicurare rispetto alle linee programmatiche che l'amministrazione ha deciso, in base alle risorse assegnate. Può essere il dirigente a proporre degli obiettivi, che dovranno comunque essere accettati o modificati dall'Organo esecutivo dell'Amministrazione (Giunta). Lo svolgimento di questa fase potrebbe essere il seguente: ciascun dirigente sulla base delle indicazioni espresse dall'Amministrazione nei documenti programmatici dell'anno di riferimento

(Bilancio annuale, pluriennale e Relazione Previsionale e programmatica), propone al Dirigente di area gli obiettivi per l'anno in corso e li classifica in fasce di difficoltà (bassa, media e alta) secondo la logica per cui ad obiettivi più ambiziosi corrisponde un rischio maggiore e quindi una migliore valutazione. Così, al massimo, un obiettivo di fascia bassa paga il 40% del premio di risultato, un obiettivo di fascia media il 55% e un obiettivo di fascia alta il 70%. (Il restante 30% viene assegnato attraverso la valutazione della qualità della prestazione qualitativa). Gli obiettivi dovranno contenere indicatori quantitativi e temporali per poterne valutare la quota di raggiungimento a fine anno. **La qualità degli indicatori è un elemento fondamentale per poter effettuare la valutazione.** Gli obiettivi di ciascun dirigente passeranno al vaglio prima della Conferenza di Direzione, che ha il compito di rendere omogenee le classificazioni degli obiettivi nelle fasce di difficoltà effettuate dai dirigenti, e successivamente del Nucleo, che ha il compito fondamentale di valutare la bontà degli indicatori e, in base a questi, rivedere eventualmente la classificazione di ciascun obiettivo. Il risultato del lavoro della Conferenza di Direzione e del Nucleo di valutazione verrà portato a conoscenza di ciascun dirigente che potrà, in base alle osservazioni fatte, rivedere obiettivi e indicatori. Al termine di questa fase, gli obiettivi verranno consegnati dal Direttore generale alla Giunta comunale che effettuerà il controllo di congruità con le indicazioni espresse nei documenti di cui sopra. La Giunta comunale può chiedere modifiche e integrazioni. Con la sua approvazione la Giunta certifica che l'impegno del Dirigente corrisponde alle priorità definite e fa propri gli obiettivi di ciascun Dirigente. La fase di negoziazione deve terminare contestualmente all'approvazione dei PEG. Di norma non potranno essere scelti obiettivi che a quella data siano già conclusi;

- **Fase del controllo e della valutazione (è la fase più complessa date le sue implicazioni):** si prevedono due momenti di controllo generale: uno infraannuale e uno a fine anno. Resta inteso che qualunque variazione venga apportata agli obiettivi così come definiti nella fase precedente, deve essere immediatamente comunicata al Nucleo di valutazione, che è l'organo preposto al controllo e alla valutazione. Qualora il Nucleo di valutazione ritenga giustificata la variazione, quest'ultima deve comunque essere approvata dall'Assessore competente o, qualora comporti variazione del PEG, dalla Giunta. Per il controllo infraannuale, di solito effettuato con la delibera consiliare di "Salvaguardia degli equilibri di bilancio", ciascun Dirigente prepara una nota di aggiornamento intermedio con le proprie osservazioni rispetto ad eventuali criticità, che presenterà al Nucleo di valutazione. Quest'ultimo potrà fare le osservazioni che riterrà opportune, anche coinvolgendo il Direttore generale e i Dirigenti di Area. Il controllo infraannuale è importante perché consiste nella verifica dello stato degli obiettivi assegnati, delle attività avviate e concluse, dell'impiego delle risorse, della loro economicità, della qualità dei servizi resi, del grado di miglioramento e di innovazione dell'organizzazione. E questo si può tradurre in un'attività di orientamento e di supporto decisionale. Per il **controllo di fine anno**, ciascun Dirigente presenta al proprio Dirigente di Area una relazione conclusiva con una proposta di autovalutazione (per ogni obiettivo, una percentuale di realizzazione da 0 a 100%, che è, insieme alla classificazione degli obiettivi in fasce di difficoltà, avvenuta durante la fase di negoziazione, l'altro parametro per il calcolo della retribuzione di risultato.) Una percentuale di realizzazione inferiore al 50% viene equiparata a una percentuale di realizzazione zero. Le relazioni conclusive, e le relative percentuali di raggiungimento degli obiettivi, vengono vagliate prima dal Dirigente di Area, che formula le proprie osservazioni, e successivamente, in modo

collegiale, dalla Conferenza di Direzione, che redige un documento di sintesi. Alla fine relazioni conclusive dei dirigenti di servizio, osservazioni del Dirigente di Area e sintesi della Conferenza di Direzione, verranno presentate al Nucleo di valutazione, insieme alla validazione dei risultati a cura del controllo di gestione, per l'esame finale e una proposta finale di valutazione, dopo uno scambio di osservazioni con i Dirigenti di servizio;

- **Fase di presentazione al Sindaco e alla Giunta comunale della proposta di valutazione da parte del Nucleo:** il Nucleo di valutazione presenta al Sindaco e alla Giunta comunale la proposta complessiva di valutazione della Dirigenza, di cui al termine della fase precedente, indicando, per ciascun dirigente, le percentuali di raggiungimento di ciascun obiettivo. Il Sindaco e la Giunta, destinatari della proposta del Nucleo di Valutazione, ha la possibilità di fare osservazioni e rinviarla al Nucleo. Il Sindaco, inoltre, su proposta del Direttore generale e sentita la Conferenza di Direzione, valuta la qualità della prestazione individuale (vedi punto 2), lettera b) che al massimo pesa sulla valutazione finale per il 30% (rinvio all'*Allegato 2 "Metodologia del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali: fattori per la valutazione della prestazioni qualitativa dei dirigenti"*).
- **Fase di calcolo della percentuale in base alla quale calcolare la retribuzione di risultato;** approvate le percentuali di realizzazione, a ciascun obiettivo si applica la seguente tabella, in base alla sua classificazione nella fascia bassa, media o alta, e alla sua percentuale di realizzazione.

% di realizzazione	Bassa	Media	alta
50 - 70	10	15	18
71- 80	20	30	35
81- 90	30	45	52
91- 100	40	55	70

Il risultato dell'applicazione della tabella consiste nell'individuazione della percentuale con cui ciascun obiettivo concorre al calcolo della retribuzione di risultato. La percentuale acquisita da ciascun dirigente, che si ottiene sommando le percentuali individuate degli obiettivi a lui assegnati, viene divisa per il numero di tali obiettivi. Il numero risultante corrisponderà alla percentuale della retribuzione di risultato spettante al dirigente. E' facoltà della Giunta Comunale precisare scaglioni di punteggio, in base ai quali procedere alla liquidazione della retribuzione di risultato dirigenziale.

Il processo di valutazione descritto si applica ai dirigenti di servizio. Ai dirigenti di area verrà applicata, al 50% della retribuzione di risultato, la valutazione della qualità della prestazione individuale di competenza del Sindaco, sulla base di un' autovalutazione e su proposta del Direttore generale; al restante 50% della retribuzione di risultato verrà applicata la percentuale media risultante dall'applicazione della tabella di cui sopra agli obiettivi dei dirigenti di servizio della propria area.

- Come già detto, la valutazione della qualità della prestazione individuale di competenza del Sindaco relativamente ai Dirigenti di servizio e di Area tiene

conto degli elementi previsti nell' Allegato 2 "Metodologia del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali – Fattori per la valutazione della prestazioni qualitativa dei dirigenti".

- **Fase di distribuzione del fondo destinato alla retribuzione di risultato fra i Dirigenti capi area e gli altri dirigenti;**

Il fondo destinato al pagamento della retribuzione di risultato viene così suddiviso:

25% viene destinato al pagamento dei dirigenti di area;

75% viene destinato al pagamento dei dirigenti di servizio.

All'interno dei due subfondi uno specifico importo, per un massimo di € 4.000, viene destinato alla retribuzione di risultato connessa all'espletamento dell'incarico di Vice Segretario. Tale importo sarà assegnato dal Nucleo di Valutazione acquisendo dal Segretario Generale relazione in merito.

La ripartizione all'interno di ciascuna delle due suddivisioni viene effettuata sommando i valori percentuali ottenuti da ciascun dirigente (di area o di servizio), dividendo per tale somma il valore del fondo a disposizione e moltiplicando il quoziente ottenuto per la percentuale raggiunta da ciascun dirigente. In questo modo il fondo verrà del tutto distribuito e non darà luogo a residui (vedi esempio di calcolo nell' allegato 1a).

Per i dirigenti di servizio, qualora il risultato dell'applicazione della tabella corrisponda ad una percentuale media di tutti gli obiettivi inferiore a 55, la ripartizione avverrà dividendo il fondo a disposizione per il numero dei dirigenti ed applicando all'importo risultante la percentuale della retribuzione di risultato spettante a ciascun dirigente. In questo caso il fondo non verrà del tutto distribuito e darà luogo a un residuo, che verrà riportato in aggiunta al fondo dell'anno successivo. Fermo restando e compatibilmente con quanto stabilito dall'art. 9, comma 2 bis, del D.L. 31/5/2010, n. 78, conv. con modificazioni in L. 30/7/2010, n. 122. Analogo meccanismo verrà applicato alla quota del fondo a disposizione dei dirigenti di area (vedi esempio di calcolo nell' allegato 1b).

Nel caso che un dirigente cambi incarico o interrompa il proprio rapporto:

- **se è un dirigente di area:** in caso di cambio incarico, la valutazione della qualità della prestazione individuale dovrà essere effettuata per ciascuno dei due incarichi ricoperti, in proporzione alla permanenza in ciascuno di essi. Per il restante 50%, verrà applicata la percentuale media risultante dall'applicazione della tabella di cui sopra agli obiettivi delle due aree nelle quali ha espletato l'incarico; in caso di interruzione di rapporto, la retribuzione di risultato verrà calcolata in base alla sola valutazione della qualità della prestazione individuale e sarà erogata per i mesi di espletamento dell'incarico;
- **se è un dirigente di servizio:** in caso di cambio incarico, la valutazione verrà effettuata tenendo conto della percentuale di realizzazione dei vecchi e nuovi obiettivi al momento del cambio dell'incarico; in caso di interruzione di rapporto, la retribuzione di risultato verrà erogata tenendo conto della percentuale di realizzazione degli obiettivi al momento dell'interruzione del rapporto.

I compensi corrisposti ai dirigenti nell'anno di riferimento in virtù di leggi speciali incidono sulla retribuzione di risultato nel modo seguente:

-per compensi pari almeno al doppio della retribuzione di risultato attribuita, tale retribuzione verrà abbattuta del 40%

-per compensi pari almeno al triplo della retribuzione di risultato attribuita tale retribuzione verrà abbattuta del 70%

-per compensi professionali superiori al quadruplo della retribuzione di risultato attribuita, tale retribuzione verrà abbattuta del 100%.

Al dirigente di servizio che ricopre l'incarico ad interim di un altro servizio spetta, in aggiunta all'indennità di risultato del proprio servizio, un'indennità di risultato spettante al servizio ricoperto ad interim nella misura percentuale variabile tra il 20 e il 60% che verrà stabilita dal Sindaco all'atto dell'assegnazione dell'incarico.

Infine, per ottenere il massimo risultato dal processo di valutazione, una volta concordato con la rappresentanza sindacale, ne verranno illustrati i contenuti organizzando una o più riunioni con i dirigenti per esporre i principi della gestione per obiettivi.

N.B.: Qualora nell'anno di riferimento non sia intervenuto il processo preventivo di pesatura degli obiettivi viene assegnato un peso a ciascun obiettivo pari a quello massimo (70).

Distribuzione del fondo senza dar luogo a residui:**Dirigenti: n. 3****Importo del fondo da distribuire: Euro 100.000,00.****Metodologia applicata:**

Nome Dirigente	Valori percentuali da tabella (a)	Percentuale prestazione individuale (b)	Totale (a+b) (c)	Quoziente per punto percentuale (100.000,00:262) (d)	Retribuzione di risultato (c) x (d)
Dirigente "A"	70	30	100	381,679	38.167,90
Dirigente "B"	55	30	85	381,679	32.442,72
Dirigente "C"	52	25	77	381,679	29.389,28
Totale	177	85	262		99.999,90

La media dei valori percentuali da tabella ottenuti da ciascun dirigente è 59 (177:3). Si applica perciò la metodologia esposta in tabella, che distribuisce tutto il fondo senza dar luogo a residui.

Distribuzione del fondo con formazione di un residuo:**Dirigenti: n. 3****Importo del fondo da distribuire: Euro 100.000,00.****Metodologia applicata:**

Nome Dirigente	Valori percentuali da tabella (a)	Percentuale prestazione individuale (b)	Totale (a+b) (c)	Quoziente per dirigente (100.000,00:3) (d)	Retribuzione di risultato (c) x (d):100
Dirigente “A”	52	30	82	33.333,33	27.333,33
Dirigente “B”	35	25	60	33.333,33	20.000,00
Dirigente “C”	45	25	70	33.333,33	23.333,33
Totale	132	80	212		70.666,66

La media dei valori percentuali da tabella ottenuti da ciascun dirigente è 44 (132:3). Si applica perciò la metodologia esposta in tabella, che non distribuisce tutto il fondo, dando luogo a un residuo di Euro 29.333,34, che verrà riportato in aggiunta al fondo dell’anno successivo.