



Comune di Monfalcone
Provincia di Gorizia
piazza della Repubblica 8
I-34074 Monfalcone | Go
www.comune.monfalcone.go.it

SISTEMA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEI DIRIGENTI Metodologia per l'attribuzione della retribuzione di risultato

1. Caratteristiche e ambiti della valutazione

La valutazione delle prestazioni dirigenziali ha, come finalità essenziale, il miglioramento gestionale dell'Ente. Essa si basa su due componenti:

- ambito oggettivo: collegato al grado di raggiungimento degli obiettivi della gestione così come definiti nei documenti di cui alla programmazione annuale della gestione (PEG/Piano della Prestazione);
- ambito soggettivo: collegato alla valutazione dell'azione manageriale del dirigente (comportamenti organizzativi) e delle competenze professionali espresse.

Il peso dell'ambito oggettivo sul complesso della valutazione della prestazione dirigenziale è stabilito nella misura del 70 % mentre quello dell'ambito soggettivo è nella misura del 30%.

Al processo di valutazione è collegata l'attribuzione della retribuzione di risultato. Il fondo per la retribuzione di risultato è assegnato in via teorica ai dirigenti con diretta correlazione alla retribuzione di posizione in godimento.

E' uno dei principi cardine del sistema di valutazione quella di remunerare in modo differenziato prestazioni differenziate.

2. Misurazione e valutazione dell'ambito oggettivo

Ai fini della valutazione dell'ambito oggettivo della prestazione dirigenziale sono individuati nel PEG/Piano della Prestazione (PdP) per ciascun dirigente:

- obiettivi;
- interventi;
- indicatori

della struttura di diretta responsabilità

rispetto ai quali la Giunta comunale ha individuato, per l'anno di competenza, i rispettivi gradi di rilevanza e valorizzati dal sistema di Controllo di Gestione dell'Ente.

La quota teorica di retribuzione di risultato correlata all'ambito oggettivo è attribuita ad ogni singolo dirigente in misura corrispondente al grado di rilevanza degli obiettivi, indicatori, interventi assegnati con il PEG/PdP dell'anno di riferimento sulla base della fascia di appartenenza secondo la griglia seguente.

TABELLA A)

Grado di rilevanza obiettivi, interventi, indicatori misurati dal Controllo di Gestione	Fascia di rilevanza	% attribuzione quota retribuzione di risultato
Oltre 800 punti	3	100
Da 401 a 800 punti	2	90
Fino a 400 punti	1	80

La quota del 70% del fondo per la retribuzione di risultato è totalmente attribuita in via teorica in misura proporzionale ai valori assegnati come indicato.

La misurazione del risultato ottenuto dal Dirigente in relazione agli obiettivi assegnati è definita in misura percentuale e proporzionale sulla base di quanto rilevato dal sistema di Controllo di Gestione del PEG/PdP al termine dell'esercizio gestionale, secondo quanto previsto al p.to 4.4, 1^ comma, sulla base della seguente tabella:

TABELLA B)

Grado di raggiungimento dei risultati	% riconoscimento del raggiungimento dei risultati
= /Oltre 90%	100%
Da 51% a 89%	Nella percentuale corrispondente
Fino a 50%	0

Si considera negativa la valutazione dell'ambito oggettivo con una percentuale di raggiungimento dei risultati uguale o inferiore a 50.

3. Misurazione e valutazione dell'ambito soggettivo

Ai fini della valutazione della prestazione dirigenziale sono individuati i seguenti fattori di valutazione a fronte di alcuni dei quali sono individuati taluni indicatori/parametri rispetto cui i dirigenti saranno tenuti a fornire esplicite indicazioni nella Relazione finalizzata alla valutazione da sottoporre all'attenzione dei soggetti preposti alla valutazione.

Per la formulazione dei giudizi sugli aspetti comportamentali dei Dirigenti, l'OIV si avvale di eventuali informazioni raccolte attraverso intervista al Sindaco, al Segretario Generale e/o attraverso l'acquisizione di elementi ed evidenze documentali comprovanti le situazioni considerate.

TABELLA C) - DEFINIZIONE DEI FATTORI DI PRESTAZIONE DELL'“AMBITO SOGGETTIVO”

Aree di prestazione	Fattori di prestazione	Comportamento atteso	Possibili indicatori di rappresentazione	
1. Competenze professionali e manageriali	1.1 Capacità di rispondere alle funzioni per cui è stato proposto, capacità di iniziativa ed autonomia	- sa individuare i punti di forza e di debolezza di un programma e/o di un'iniziativa cogliendo tempestivamente evenienze o fattori non previsti che potrebbero condizionare i programmi/iniziative formulati	Utilizzo di strumenti strutturati di gestione delle progettualità	
		- sa perseguire, nell'ambito della delega ricevuta, obiettivi autonomi	Stesura di relazioni/studi specifici/analisi di fattibilità a supporto delle scelte dell'amministrazione (autonomamente o nell'ambito di gruppi di lavoro)	
		-propone iniziative innovative utili e realistiche	Definizione di proposte innovative (con evidenza dell'efficacia e sostenibilità) e i relativi esiti	
	1.2 Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente all'interno ed all'esterno della struttura	-coglie ed è attento alle esigenze dell'utenza interna/esterna, alle proposte dei collaboratori e colleghi ed ai bisogni dell'organizzazione	Utilizzo di metodologie anche semplici di rilevazione delle esigenze e/o dei bisogni, orientate alla programmazione ed alla gestione	
		-interagisce con modalità improntate sul coinvolgimento ed il confronto	Promozione di indagini di customer satisfaction e/o realizzazione di riunioni con i diversi portatori di interessi	
	1.3 Apporto costruttivo all'analisi dei problemi	-formula più alternative di soluzioni tutte efficaci, valutando aspetti positivi e negativi privilegiando il confronto piuttosto che l'imposizione di decisioni unilaterali	Realizzazione di riunioni periodiche con i dipendenti per l'analisi di problematiche e la realizzazione di progettualità specifiche e complesse	
	1.4 Capacità di pianificare e programmare l'attività della struttura organizzativa affidata	-identifica ed esplicita i percorsi che garantiscono il raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto dei vincoli organizzativi presenti	Realizzazione di riunioni settoriali, di programmazione e di valutazione dei risultati, in particolare nelle fasi di predisposizione bilancio annuale e RPP, PEG/PdP e PDO, monitoraggi periodici (con/senza riscontro di verbale)	
		- programma l'attività, organizza e gestisce le risorse in maniera funzionale all'obiettivo	Modalità di introduzione di correttivi a fronte dei rilievi del controllo di gestione/organismo di valutazione	
		-propone iniziative/progetti di contenimento dei costi e riduzione degli sprechi	Definizione di proposte di miglioramento dell'efficienza del Servizio, con evidenza della realizzazione e dei relativi esiti	
		-i documenti di programmazione ed i monitoraggi periodici si caratterizzano per la loro qualità, completezza e per la presentazione nel rispetto dei tempi assegnati	Rispetto dei termini e completezza della documentazione presentata	
	1.5 Capacità di gestire il personale, di migliorare i rendimenti dei processi gestiti, di creare uno spirito collaborativo tra gli uffici e con i colleghi	-organizza in maniera logica il lavoro e verifica i carichi di lavoro	Interventi di modifica organizzativa/operativa introdotti nell'ambito del Servizio ed i relativi esiti	
		- dimostra capacità di ascolto attivo e favorisce la crescita del gruppo di lavoro assegnato	Eventuali episodi di conflittualità rilevati e le iniziative adottate per la loro soluzione	
		- sa gestire il personale secondo criteri di efficienza e rispetto delle esigenze di economicità	Utilizzo dello straordinario secondo le indicazioni ricevute e rapporto ferie dipendenti del servizio al 31.12 su ferie disponibili al 1.1 inferiore al 25%	
	2. Capacità di valutazione e valorizzazione dei propri collaboratori	2.1 Capacità di differenziazione dei giudizi	-le valutazioni dei collaboratori sono caratterizzate da una significativa differenziazione dei giudizi	I giudizi espressi sono caratterizzati da significativa variabilità rispetto alla media (valore calcolato in funzione del range di valutazioni min- max) rispetto all'indicatore statistico della "moda"
		2.2 Promozione del benessere organizzativo	- il clima organizzativo è improntato a positività e assenza di conflittualità patologiche	La misurazione del clima organizzativo evidenzia situazioni di positività nelle percezioni dei dipendenti coordinati. Il numero di richieste di trasferimento dal settore/area gestita è contenuto nei limiti della "normalità" per l'ente
2.3 Capacità di valorizzazione dei collaboratori		-sa individuare i punti di forza e di debolezza dei collaboratori, promuovendo il miglioramento della produttività e del clima organizzativo e valorizzando le professionalità	Analisi dei fabbisogni formativi e promozione di azioni coerenti con essi. Valutazione degli esiti degli interventi effettuati	

I fattori di valutazione considerati hanno pesi differenti, che possono essere modificati su proposta dell'Amministrazione all'inizio del ciclo gestionale. La somma dei giudizi e relative valutazioni per i pesi dei fattori dà un punteggio massimo di 100 punti.

TABELLA D) - VALUTAZIONE DEI FATTORI DI PRESTAZIONE

<i>Aree di prestazione</i>	<i>Fattori di prestazione</i>	<i>Peso</i>	<i>Giudizio (1-10)</i>
1. Competenze professionali e manageriali	1.1 Capacità di rispondere alle funzioni per cui è stato proposto, capacità di iniziativa ed autonomia	2,0	
	1.2 Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente all'interno ed all'esterno della struttura	1,5	
	1.3 Apporto costruttivo all'analisi dei problemi:	1,5	
	1.4 Capacità di pianificare e programmare l'attività della struttura organizzativa affidata	1,5	
	1.5 Capacità di gestire il personale, di migliorare i rendimenti dei processi gestiti, di creare uno spirito collaborativo tra gli uffici e con i colleghi	1,5	
2. Capacità di valutazione e valorizzazione dei propri collaboratori	2.1 Capacità di differenziazione dei giudizi	0,5	
	2.2 Promozione del benessere organizzativo	0,5	
	2.3 Capacità di valorizzazione dei collaboratori	1,0	
		10	100

Per l'espressione dei giudizi sul comportamento osservato si prendono in considerazione i seguenti gradi di valutazione:

Giudizio	Significato	Punteggio attribuibile
Insufficiente	Il dirigente non ha fornito alcun apporto apprezzabile nè ha mostrato interesse a impegnarsi per questo. Il comportamento non è in linea con i requisiti richiesti dal ruolo.	0-2
Minimo contribuito	Il dirigente si è impegnato al minimo ed ha dato un contributo corrispondente. Il comportamento è al limite dei requisiti di ruolo	3-4
Sufficiente	Il dirigente si è impegnato ed ha fornito un contributo di valore medio. Il comportamento è in linea con gli standard di sufficienza dei requisiti di ruolo	5-6
Discreto	Il dirigente si è impegnato ed ha fornito un contributo apprezzabile.. Il comportamento è in linea con standard di piena adeguatezza ai requisiti di ruolo	7-8
Ottimo	Il dirigente si è impegnato con buoni risultati ed ha fornito un ottimo contributo Il comportamento è in linea con standard di eccellenza rispetto ai requisiti di ruolo	9-10

4. Procedimento della valutazione

4.1 Fase preventiva

La giunta comunale assegna, in sede di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione/Piano della Prestazione (PdP), gli obiettivi in ordine al raggiungimento dei quali saranno valutati i dirigenti nella misura del 70% della complessiva valutazione.

Il grado di rilevanza dei singoli obiettivi, indicatori, interventi viene attribuito dalla Giunta comunale in sede di approvazione del PEG/PdP.

Sulla base del complessivo punteggio attribuibile e della conseguente fascia di appartenenza (p.to 2) viene calcolata la quota teorica di risultato connessa all'ambito oggettivo che, unitamente alla quota teorica di risultato attribuibile per l'ambito soggettivo, che è sempre pari al 100%, costituisce la complessiva quota teorica di risultato, che viene comunicata ai Dirigenti.

4.2 Fase di gestione

Lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati sarà monitorato con la stessa cadenza periodica e lo stesso sistema di gestione del PEG/PdP; eventuali specifiche segnalazioni sullo stato di realizzazione degli obiettivi saranno formulate con separata relazione.

Qualora nel corso dell'esercizio si verifichi la necessità di modificare gli obiettivi del PEG/PdP, sia a seguito dell'attribuzione di nuovi obiettivi ai dirigenti sia per la verificata impossibilità, giustificata da obiettive ragioni, di non conseguire obiettivi precedentemente assegnati, sarà ridefinito, rispetto gli obiettivi specifici individuati nella Sez. E del PEG/PdP (parte Attività-obiettivi), l'indicatore numerico del "grado di rilevanza" e sarà modificata l'incidenza percentuale conseguente alle intervenute variazioni dei complessivi fattori di valutazione del/i Macrocentro/i di costo interessati assegnati al dirigente.

4.3 Fase consuntiva

Il controllo di gestione fornisce il monitoraggio dell'attività di gestione al 31.12 all'Organismo Indipendente di Valutazione per la quantificazione della quota parte di risultati ottenuti per la parte oggettiva.

Alla fine dell'esercizio ogni Dirigente redige una relazione finale secondo lo schema allegato che viene sottoposta all'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Ente per la quantificazione dei giudizi espressi in relazione alla parte soggettiva.

4.4 Valutazione

La valutazione finale dell'ambito oggettivo è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione sulla base del referto del Controllo di gestione e della relazione dei dirigenti. L'OIV potrà tenere conto, sulla base anche della relazione del Dirigente, di particolari situazioni, sulla base delle quali attribuire, motivandolo, un peso diverso alle percentuali di realizzazione fornite dal sistema di gestione PEG/PdP.

La valutazione da parte dell'OIV sulla parte oggettiva viene espressa in centesimi secondo la percentuale di raggiungimento dei risultati accertata.

La valutazione finale dell'ambito soggettivo è effettuata dall'OIV, che terrà conto dei comportamenti e dei risultati sui fattori di valutazione con riferimento ai contenuti specifici della Relazione del dirigente. La valutazione da parte dell'OIV sulla parte soggettiva viene espressa in centesimi secondo la tabella di valutazione dei fattori di prestazione.

A supporto della valutazione di entrambi gli ambiti considerati, l'OIV effettua apposita istruttoria anche attraverso colloqui con i Dirigenti interessati o con il personale da cui si rendesse necessario acquisire opportune informazioni.

I risultati della valutazione delle due componenti, oggettiva e soggettiva, comporranno un unico punteggio di sintesi, secondo la seguente rappresentazione.

Tabella di sintesi della valutazione finale del dirigente

Componente di valutazione	Peso	Valutazione (in 100mi)
Ambito oggettivo	70%	-
Ambito soggettivo	30%	-
TOTALE	100%	-

Si considera "inadeguata", e pertanto suscettibile delle eventuali azioni previste dalle norme nazionali/regionali e relative al contratto della Dirigenza degli EE.LL., una valutazione complessiva inferiore ai sessanta centesimi percentuali.

In tale caso il Dirigente non ha diritto ad alcun compenso accessorio connesso al risultato.

Negli altri casi il compenso accessorio di risultato è determinato in proporzione alla valutazione ottenuta, come indicato nella tabella di sintesi precedente.

Il risultato della valutazione è costituito da una relazione unica predisposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Sindaco assegna la valutazione finale per l'anno di riferimento a ciascun Dirigente sulla base della relazione dell'Organo di Valutazione e delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dai dirigenti come indicato nelle procedure di garanzia riportate all'art. 7 del presente provvedimento.

5. Dirigenti cessati/assunti in corso d'anno o in caso di modifiche organizzative

Qualora si verificano situazioni in cui un Dirigente cessi la sua attività presso l'ente in corso d'anno oppure nelle situazioni in cui vi siano modifiche organizzative con relativo trasferimento tra dirigenti di competenze e obiettivi, si prevede che il Dirigente cessato o che cede competenze si impegna a fornire all'Amministrazione ovvero al Dirigente subentrante dettagliata relazione documentata sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati alla data della cessazione di incarico (o data più prossima), anche tramite un monitoraggio "straordinario" del PEG/PdP con gli strumenti finalizzati al controllo di gestione.

Tale relazione/monitoraggio è propedeutica alla definizione del livello di conseguimento degli obiettivi assegnati al Dirigente cessato e a evidenziare il punto di partenza per il Dirigente che subentra e prende in carico obiettivi, interventi e indicatori ceduti.

Nei confronti del Dirigente assunto/cessato in corso d'anno la retribuzione di risultato è calcolata in dodicesimi in rapporto al periodo di servizio.

6. Dirigenti con contratto a termine

La quota teorica di retribuzione di risultato spettante al Dirigente con contratto a termine è calcolata in via preventiva nella stessa misura percentuale di quella dei Dirigenti a tempo indeterminato.

Ai Dirigenti assunti con contratto a termine si applica il presente Sistema di Valutazione.

7. Meccanismi di garanzia - Procedure di conciliazione

Prima di procedere alla definitiva formalizzazione della valutazione finale, l'OIV comunica i risultati della stessa ad ogni dirigente nel corso di un colloquio.

Nel caso in cui il Dirigente non si reputi soddisfatto della valutazione comunicata, i meccanismi di garanzia previsti prevedono il seguente iter procedurale:

- a) formulazione scritta e motivata del ricorso da parte del Dirigente avverso la valutazione indirizzata all'OIV e al Sindaco per conoscenza. Tale istanza deve essere proposta entro 15 giorni dal ricevimento della valutazione;
- b) esame da parte dell'OIV dell'istanza presentata dal Dirigente, audizione del Sindaco in relazione al merito ed audizione dello stesso Dirigente, eventualmente assistito da persona di fiducia, per acquisire ulteriori informazioni;
- c) eventuale proposta al Sindaco da parte dell'OIV di revisione della valutazione alla luce delle disamine effettuate;
- d) comunicazione agli interessati da parte dell'OIV della conferma o revisione della valutazione in relazione al meccanismo di garanzia attivato.

Qualora il Dirigente non ritenesse soddisfatte le proprie ragioni è sempre possibile il ricorso agli organismi di legge preposti.

8. Correlazione tra retribuzione di risultato e compensi per progettazione

Qualora l'importo da attribuire a titolo di retribuzione di risultato sia inferiore al compenso corrisposto per progettazioni in base alla specifica normativa, esso viene erogato integralmente

se il compenso non superi il doppio dell'importo teorico attribuibile ad ogni dirigente e viene ridotto proporzionalmente, fino ad un massimo del 60%, se il compenso superi il doppio di tale importo.

In tali ipotesi la somma corrispondente alla riduzione si configura quale economia del fondo.

Allegati: Schema relazione Dirigente



Comune di Monfalcone
Provincia di Gorizia
piazza della Repubblica 8
I-34074 Monfalcone | Go
www.comune.monfalcone.go.it

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

RELAZIONE ANNUALE DEL DIRIGENTE _____
ANNO _____

Ambito oggettivo – Obiettivi della struttura di diretta responsabilità

Commenti sullo stato di raggiungimento degli obiettivi:

Ambito soggettivo – Competenze professionali e manageriali - capacità di valutazione e valorizzazione del personale assegnato

<i>Aree di prestazione</i>	<i>Fattori di prestazione</i>	<i>Evidenze descrittive del comportamento agito</i>
1. Competenze professionali e manageriali	1.1 Capacità di rispondere alle funzioni per cui è stato proposto, capacità di iniziativa ed autonomia	
	1.2 Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente all'interno ed all'esterno della struttura	
	1.3 Apporto costruttivo all'analisi dei problemi:	
	1.4 Capacità di pianificare e programmare l'attività della struttura organizzativa affidata	

	1.5 Capacità di gestire il personale, di migliorare i rendimenti dei processi gestiti, di creare uno spirito collaborativo tra gli uffici e con i colleghi	
2. Capacità di valutazione e valorizzazione dei propri collaboratori	2.1 Capacità di differenziazione dei giudizi	
	2.2 Promozione del benessere organizzativo	
	2.3 Capacità di valorizzazione dei collaboratori	



SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE _____

ANNO _____

Ambito oggettivo – Obiettivi della struttura di diretta responsabilità

Grado di rilevanza obiettivi, interventi, indicatori misurati dal Controllo di Gestione	Fascia di rilevanza	% attribuzione quota teorica retribuzione di risultato

Percentuale di raggiungimento degli obiettivi accertata: _____%

Percentuale di riconoscimento del raggiungimento dei risultati: _____%

Ambito soggettivo – Competenze professionali e manageriali - capacità di valutazione e valorizzazione del personale assegnato

<i>Aree di prestazione</i>	<i>Fattori di prestazione</i>	<i>Peso</i>	<i>Giudizio (1-10)</i>
1. Competenze professionali e manageriali	1.1 Capacità di rispondere alle funzioni per cui è stato proposto, capacità di iniziativa ed autonomia	2,0	
	1.2 Capacità di coordinarsi e correlarsi assertivamente e costruttivamente all'interno ed all'esterno della struttura	1,5	
	1.3 Apporto costruttivo all'analisi dei problemi:	1,5	
	1.4 Capacità di pianificare e programmare l'attività della struttura organizzativa affidata	1,5	

	1.5 Capacità di gestire il personale, di migliorare i rendimenti dei processi gestiti, di creare uno spirito collaborativo tra gli uffici e con i colleghi	1,5	
2. Capacità di valutazione e valorizzazione dei propri collaboratori	2.1 Capacità di differenziazione dei giudizi	0,5	
	2.2 Promozione del benessere organizzativo	0,5	
	2.3 Capacità di valorizzazione dei collaboratori	1,0	
Totale		10	

Tabella di sintesi della valutazione finale del dirigente

Componente di valutazione	Peso	Valutazione (in 100mi)
Ambito oggettivo	70%	
Ambito soggettivo	30%	
TOTALE	100%	-

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali osservazioni (a cura del valutato)

Il valutato (per presa visione)

Il valutatore

Data: _____