



CITTA' DI ALESSANDRIA

**SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLE POSIZIONI E DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI**

Segreteria Generale e Nucleo di Valutazione

Approvato dalla Giunta Comunale il 2 Maggio 2006

Modificato dalla Giunta Comunale l'11 Novembre 2009

PREMESSA

LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA NEL SISTEMA ORGANIZZATIVO COMUNALE

I sistemi di valutazione del lavoro e delle prestazioni non riguardano direttamente la struttura e la dinamica delle retribuzioni, ma ne sono una condizione preliminare, in quanto permettono all'Amministrazione Comunale di valorizzare adeguatamente alcuni aspetti del lavoro medesimo.

Le dimensioni della valutazione a cui ancorare la retribuzione sono essenzialmente tre: l'individuo con le sue competenze ed il suo potenziale, la posizione di lavoro definita dall'organizzazione ed, infine, la prestazione ed il risultato ottenuti dal Dipendente.

Tradizionalmente nelle amministrazioni pubbliche la valutazione e la retribuzione privilegiano la posizione assegnata, al fine di oggettivizzare il più possibile la spesa del personale.

Il Comune di Alessandria nella recente riorganizzazione della struttura e nella disciplina regolamentare che ne ha accompagnato il processo ha voluto superare tale fenomeno rimarcando, nella valutazione delle prestazioni delle risorse umane, oltre la verifica del raggiungimento degli obiettivi anche il riconoscimento delle competenze professionali.

Tale assunto, naturalmente, risulta particolarmente valido per la Dirigenza, la quale costituisce la risorsa principale dell'organizzazione comunale ed, anche, il fattore determinante del processo di innovazione gestionale ed organizzativa della struttura.

Il processo di rinnovamento dei Comuni passa ineluttabilmente attraverso l'introduzione di una nuova cultura del Management comunale che implica, a sua volta, la ridefinizione e rimodulazione delle strutture, da realizzare attraverso l'implementazione di

nuovi modelli organizzativi e gestionali ancorati contestualmente alla logica del risultato ed alla valorizzazione della professionalità delle risorse umane.

Basilare si profila, quindi, la riqualificazione dei ruoli dirigenziali, da attuare per mezzo di una maggiore responsabilizzazione degli stessi e l'adozione di un sistema di valutazione dell'azione dirigenziale quale agente di cambiamento, destinato a divenire nel tempo, uno strumento funzionale al consolidamento di un processo che sia in grado di favorire lo sviluppo di nuovi atteggiamenti, nuovi comportamenti, nuovo senso di appartenenza e spirito d'iniziativa individuale e di gruppo, congeniali e strumentali alla definizione ed implementazione di una direzione per obiettivi, a sua volta funzionale allo sviluppo di un modello gestionale, che ottemperi al consolidamento delle logiche di efficienza, efficacia ed economicità e volto a garantire nel tempo la trasparenza dell'azione amministrativa.

Per quanto concerne la graduazione delle "posizioni" dirigenziali si sono adottati i fattori di valutazione previsti dalla contrattazione collettiva nazionale per la Dirigenza;

E' stato aggiunto un fattore concernente la "rilevanza strategica" del singolo ruolo definita dall'Amministrazione Comunale.

Per quanto concerne le "prestazioni" dirigenziali si sono richiamati ed applicati i criteri previsti dall'art.del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, i quali sono finalizzati a valutare le prestazioni ed i comportamenti organizzativi conseguiti dal personale – anche di quello dirigenziale - nell'assolvimento della propria attività.

In particolare sono valutati:

- a. la capacità di conseguire gli obiettivi assegnati e di assicurare un utilizzo ottimale delle risorse;*
- b. le attitudini, le competenze ed i comportamenti organizzativi e direzionali dimostrati nel corso della gestione;*
- c. la propensione dimostrata a sostenere i processi di innovazione e di apprendimento organizzativo, partecipandovi attivamente.*

Secondo il predetto articolato regolamentare, inoltre, la valutazione deve ispirarsi ai seguenti principi:

- a. collaborazione dei valutati nella fase di definizione del sistema di valutazione;*
- b. conoscenza dei risultati e dei comportamenti dei valutati;*
- c. garanzia del contraddittorio in caso di valutazione negativa;*
- d. comunicazione e discussione dei risultati della valutazione;*
- e. collegamento tra risultati della valutazione con i sistemi sanzionatorio e premiante;*
- f. periodicità della valutazione.*

Il sistema di valutazione delle Posizioni e delle Prestazioni dirigenziali, è definito dal Nucleo di valutazione e proposto dal Segretario Generale, all'approvazione della Giunta Comunale.

Rientra, invece, nella competenza del Sindaco decretare, su proposta del Nucleo di valutazione, sia la "graduazione" delle posizioni dirigenziali che la "valutazione delle prestazioni" degli stessi dirigenti.

In questa sede sono considerati i fattori valutativi afferenti la graduazione delle "posizioni" e la valutazione delle "prestazioni" dirigenziali, sulla base della nuova articolazione organizzativa generale del Comune di Alessandria.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

Per quanto riguarda, invece, la “prestazione” dirigenziale come si affermava in precedenza essa viene valutata sotto il profilo del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al singolo Dirigente e sotto il profilo dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali dimostrate dal Dirigente stesso.

La prestazione è la dimensione della valutazione ritenuta più importante nell’ambito del processo manageriale di gestione dell’attività lavorativa e di gestione dei sistemi retributivi da parte dell’Amministrazione Comunale.

Per prestazione si intende un insieme di linee operative e comportamentali che il Dirigente è capace di garantire, sfruttando le sue competenze, per il raggiungimento di determinati obiettivi assegnati in sede di programmazione.

Gli elementi costitutivi che caratterizzano la prestazione dirigenziale nel suo complesso fanno capo alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, in termini di risultato ed alle competenze manifestate in comportamenti organizzativi e rivolte al perseguimento degli obiettivi stessi.

Obiettivi e competenze, intese quest’ultime come insieme di capacità, si configurano come le due componenti o aspetti della prestazione oggetto di monitoraggio continuo nell’ambito del processo valutativo.

L’oggetto della valutazione dirigenziale deve essere necessariamente costituito da entrambe le suddette componenti le quali consentono di coglierne a pieno il significato in termini di valore professionale.

I due elementi costitutivi della prestazione non possono essere considerati un tutt’uno essendo rappresentativi di due componenti dimensionali diverse, una di natura oggettiva che fa capo alla valutazione dei risultati conseguiti, l’altra di natura soggettiva che fa capo alla valutazione della prestazione lavorativa in termini di comportamenti, competenze e capacità.

La valutazione dei risultati conseguiti che si configura come l'aspetto quantitativo della prestazione richiama "la direzione per obiettivi", per mezzo della quale, la Dirigenza viene valutata sulla base della misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi effettivamente perseguiti e conseguiti.

La valutazione delle competenze che rappresenta l'aspetto qualitativo della prestazione, ha per oggetto l'insieme delle conoscenze, capacità ed esperienze inerenti alla modalità di conseguimento dei risultati, in relazione alla missione, ai valori ed agli obiettivi strategici dell'organizzazione comunale.

Un'organizzazione che auspica e tende al cambiamento gestionale ed organizzativo, per mezzo della valorizzazione e sviluppo delle risorse umane, non deve essere solo il risultato della somma di azioni dirigenziali individuali e/o collettive oggettivamente quantificabili ma anche, contestualmente, il risultato di un insieme di competenze organizzative che richiedono una sorta di nuove relazioni e coordinamento perché, seguire la logica del risultato per l'implementazione di una gestione per obiettivi senza la contestuale introduzione di una nuova cultura manageriale legata al miglioramento del comportamento organizzativo, è come perseguire un obiettivo a metà, i cui risultati non possono che essere parziali e di scarsa utilità per il Comune.

I sistemi operativi previsti nel Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi richiedono uno sforzo di cambiamento della metodologia operativa della Dirigenza nel suo complesso.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali non potrà, quindi, esimersi dal verificare, nel breve-medio periodo, quanto e come questi sistemi abbiano permeato la cultura organizzativa e contraddistinto l'azione comunale per un netto miglioramento della sua efficacia ed efficienza e, conseguentemente, anche della sua economicità.

B.1 - SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRETTORI

Se nel processo di valutazione dei Direttori d'Area si ritiene opportuno considerare la particolare valenza fiduciaria dell'incarico conseguente anche alla natura e termine del rapporto di lavoro, nel processo di valutazione dei Direttori tale assunto ha meno valore e, quindi, allo stesso devono presidiare quei principi elencati nell'art. 52 del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi e qui riportati:

- a. collaborazione dei valutati nella fase di definizione del sistema di valutazione;
- b. conoscenza dei risultati e dei comportamenti dei valutati;
- c. garanzia del contraddittorio in caso di valutazione negativa;
- d. comunicazione e discussione dei risultati della valutazione;
- e. collegamento tra risultati della valutazione con i sistemi sanzionatorio e premiante;
- f. periodicità della valutazione.

Si evidenziano gli oggetti della valutazione:

- a. la capacità di conseguire gli obiettivi assegnati e di assicurare un utilizzo ottimale delle risorse;
- b. le attitudini, le competenze ed i comportamenti organizzativi e direzionali dimostrati nel corso della gestione;
- c. la propensione dimostrata a sostenere i processi di innovazione e di apprendimento organizzativo, partecipandovi attivamente.

Si richiamano, altresì, le finalità e gli effetti del processo di valutazione secondo le clausole contrattuali dei vari CCNL ed, in particolare, gli artt. 8 e 29 del CCNL 23.12.1999 e gli artt. 6 e 11 del CCNL 22.2.2006.

Il processo di valutazione dei Direttori attiene alle due dimensioni della performance operativa e del comportamento organizzativo.

L'attenzione incentrata sul risultato prende in considerazione le prestazioni che il singolo Direttore dovrà assicurare con riferimento al conseguimento degli obiettivi individuati e concordati nella fase di programmazione in relazione anche alle risorse disponibili.

Le suddette prestazioni assumono un rilievo fondamentale per implementare il processo di cambiamento della cultura organizzativa del Comune di Alessandria che deve sempre più tendere anche al risultato anziché solo all'adempimento; processo che i sistemi operativi individuati e definiti nel Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi dovrebbero sicuramente facilitare.

L'attenzione incentrata sul comportamento organizzativo prende in considerazione le competenze professionali declinate dalle conoscenze, capacità ed abilità dimostrate dal Direttore.

B.1.1. CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

L'attività di definizione degli obiettivi coinvolge il ruolo dirigenziale dei Direttori sia nella fase di proposta al Direttore d'Area, nell'apporto collaborativo che quest'ultimo deve assicurare nella predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica e nel Piano Esecutivo di Gestione, che nella fase programmatica successiva, concernente la definizione del Piano Operativo riferito alla propria Direzione.

Gli obiettivi devono possedere i seguenti elementi:

- classe;
- rilevanza nell'ambito delle attività – in particolare di quelle gestionali – svolte dal Direttore;
- misurabilità;
- controllabilità da parte del valutato;
- chiarezza del limite temporale di riferimento.

L'elemento della classe attiene ai criteri che informano la gestione organizzata del Comune, ed in particolare, all'efficienza ed all'efficacia.

L'elemento della rilevanza attiene alle seguenti caratteristiche :

- A - obiettivi assegnati annualmente dall'Amministrazione Comunale con il Piano Esecutivo di Gestione e dal Direttore d'Area con il Piano Operativo relativi ai programmi/progetti definiti nella Relazione Previsionale e Programmatica;
- B - obiettivi contenuti nel Piano Operativo e relativi ad innovazioni e cambiamenti migliorativi rispetto ai servizi offerti, progetti od interventi straordinari;
- C - obiettivi contenuti nel Piano Operativo e relativi al miglioramento dell'efficienza interna, al miglioramento dell'efficacia e della qualità dei servizi svolti;
- D - obiettivi contenuti nel Piano Operativo di natura conservativa e relativi alle attività ordinarie della Direzione nell'ottica del consolidamento e del miglioramento dei risultati gestionali.

La rilevanza dei singoli obiettivi è assegnata in sede di predisposizione del Piano Operativo.

La rilevanza dei singoli obiettivi è successivamente definita dal Segretario Generale, sentito il Nucleo di Valutazione.

L'elemento della misurabilità richiede che in fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi vengano individuati – in relazione alla tipologia degli stessi – modalità per la misurazione del loro grado di realizzazione.

A tale proposito sono individuati dal Nucleo di Valutazione – per ogni obiettivo assegnato - uno o più indicatori di risultato, sentito il Direttore, ai quali attribuire un valore ed un parametro predeterminato.

Gli indicatori dovranno attenersi ai criteri-obiettivo dell'efficacia e dell'efficienza e riscontrabili nelle seguenti tipologie:

- indicatori preventivi;
- indicatori consuntivi;
- indicatori qualitativi,
- indicatori quantitativi;
- indicatori temporali;
- indicatori monetari;
- indicatori di livello atteso;
- indicatori di andamento atteso.

Gli elementi della controllabilità da parte del valutato e del limite temporale di riferimento attengono, rispettivamente, al principio della responsabilizzazione nel senso che il conseguimento dell'obiettivo dipende solo od in misura prevalente dell'attività svolta dal valutato ed, al periodo temporale di riferimento, di norma con inizio o fine nell'arco del ciclo annuale di valutazione e, nel caso dovesse riguardare periodi pluriennali, si dovrà suddividere in fasi di attività annuali.

Il processo di valutazione delle performance operative è incentrato sugli obiettivi e sui relativi indicatori di risultato sopra accennati che permettono di riscontrare il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi.

Per ogni obiettivo viene assegnato dal Nucleo di Valutazione un punteggio potenziale rappresentato da un coefficiente correlato alla "rilevanza" dell'obiettivo.

Il peso effettivo dell'obiettivo viene determinato dal rapporto tra il punteggio potenziale dell'obiettivo ed il punteggio potenziale massimo raggiunto nell'ente; il peso effettivo viene ulteriormente parametrato al punteggio massimo ottenibile.

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo suddiviso in quattro fasce: 0%, 50%, 75% e 100% viene determinato valutando le performance secondo gli indicatori di risultato.

Il punteggio effettivo per ogni obiettivo è rappresentato dal prodotto tra il peso effettivo ed il grado di raggiungimento.

La sommatoria dei punteggi effettivi determina il punteggio totale il quale a seconda dell'inclusione in una delle quattro fasce determina a sua volta, rispettivamente, il 50%, 75%, 90% e 100% della quota A della retribuzione di risultato.

Il Sindaco individua – e comunica al Nucleo di Valutazione - gli obiettivi che assumono particolare rilevanza ai sensi dell'art. 11, comma 1, lett. a) e le direttive generali assegnate ai sensi dell'art. 11, comma 1, lett. b), del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo all'Area della Dirigenza del comparto "Regioni ed Autonomie Locali" per il quadriennio 2002-2005 e per il biennio 2002-2003, stipulato il 22.2.2006.

B.1.2. COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Questa dimensione valutativa rileva il grado di apporto individuale del Direttore nello svolgimento efficiente ed efficace dell'azione del Comune.

In particolare viene sottoposta a valutazione la dimensione più soggettiva e qualitativamente rilevante.

Sono prese in considerazione le "Competenze Professionali" quali elementi di conoscenza, capacità ed abilità detenute ed applicate al fine di garantire una prestazione adeguata alle attese del ruolo organizzativo e funzionale assegnato dalla recente riorganizzazione della struttura comunale.

Le suddette competenze sono di seguito elencate:

- *ELABORARE SOLUZIONI*: quale capacità di analizzare e scorporare sistematicamente le parti di un problema o di una situazione nei suoi elementi costitutivi, effettuare il confronto sistematico tra caratteristiche ed aspetti diversi ed, infine, individuare le priorità su basi razionali;
- *GESTIONE DELLA VARIABILITÀ*: quale capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni anche e soprattutto problematiche, con diverse persone e gruppi;
- *INIZIATIVA*: quale capacità di cogliere opportunità ed intraprendere azioni agendo proattivamente e decidendo con prontezza, sulla base di valutazioni accurate rispetto alle diverse alternative di una situazione, al fine di prevenire problemi;
- *TENSIONE ALLA REALIZZAZIONE*: quale capacità di azione tesa ad un obiettivo prestabilito o da definirsi autonomamente e di superamento degli ostacoli che possono limitare od impedire il raggiungimento dell'obiettivo;
- *ORIENTAMENTO ALL'EFFICACIA ED ALL'EFFICIENZA*: quale capacità di operare proficuamente, stabilendo, oltre a quelli già definiti nella programmazione operativa degli Organi di Governo, standard di prestazione ed obiettivi di

eccellenza - propri e della struttura di riferimento - in modo da migliorare le performance, la soddisfazione dei cittadini, degli utenti e dei clienti interni, mirando all'equilibrio costi/benefici e nel rispetto delle regole organizzative;

- *GESTIONE DELLE RISORSE DISPONIBILI*: quale capacità di gestire le risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate e disponibili in maniera oculata e produttiva al fine di creare valore sociale aggiunto;
- *CLIMA ORGANIZZATIVO*: quale capacità di sviluppare un clima organizzativo positivo all'interno della Direzione al fine di creare il "benessere organizzativo" delle risorse umane;
- *COOPERAZIONE*: quale capacità di lavorare e collaborare con il Direttore Generale, con i Direttori di Area e con gli altri Direttori per integrare il senso di appartenenza e la realizzazione delle politiche definite dall'Amministrazione Comunale.

Come si può facilmente dedurre esse attengono a profili prestazionali propri del "problem solving", oltre a particolari attività volte alla propensione del conseguimento dei risultati, all'ottimizzazione della gestione delle risorse ed all'instaurazione di un positivo clima organizzativo.

B.1.3. RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La retribuzione di risultato dei Direttori è rappresentata da una percentuale della retribuzione di posizione, non superiore al 25%.

Essa si compone di due quote: A e B; ognuna di esse rappresenta il 50% della retribuzione di risultato.

La quota A, relativa alla performance operative, viene determinata dal Nucleo di Valutazione in esito alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

La quota B si riferisce ai comportamenti organizzativi rappresentati dalle prestazioni conseguenti alla dimostrazione delle “competenze professionali” e viene definita dal Nucleo di Valutazione su proposta del Direttore di Area di riferimento e, successivamente, sottoposta al Sindaco per la valutazione definitiva.

La valutazione delle “competenze professionali” si svolge attraverso indici di valutazione, i quali determinano un punteggio totale che, collocato in una delle quattro fasce:

- fino a 100 punti;
- da 101 a 200 punti;
- da 201 a 300 punti;
- da 301 a 400 punti;

determina una retribuzione, rispettivamente, pari al 50%, 75%, 90% e 100 della quota B.

La retribuzione di risultato corrisposta a ciascun Direttore è data dalla somma degli importi delle due quote A e B, come in precedenza definite.

Viene di seguito rappresentato il prospetto esemplificativo del sistema di valutazione delle prestazioni dei Direttori.

